



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**GESTÃO E SUPORTE AO TALENTO NA LIBERTY SEGUROS**

**JOANA RODRIGUES CAMILO PEDRO**

**JUNHO - 2016**

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

GESTÃO E SUPORTE AO TALENTO NA LIBERTY  
SEGUROS

JOANA RODRIGUES CAMILO PEDRO

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES (ISEG)  
DOUTORA SÍLVIA TINOCO (LIBERTY SEGUROS)

JUNHO - 2016

## RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) constitui uma função necessária, crítica e prioritária para o sucesso de qualquer empresa, pois a capacidade de dar resposta às necessidades dos seus mercados-alvo depende substancialmente dos seus Recursos Humanos. Deste modo, o ambiente competitivo no qual as empresas estão atualmente inseridas leva a que o principal fator diferenciador entre estas sejam as pessoas que as compõem.

O presente Trabalho Final de Mestrado incide no estudo dos processos de Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento da Liberty Seguros, tendo por base a realização de um estágio curricular na Direção de Gestão e Suporte ao Talento. A Liberty Seguros foi pela quarta vez reconhecida com o galardão «Melhor Grande Empresa» para trabalhar em Portugal, nos Prémios 2014 - Excelência no Trabalho, comprovando o elevado nível da GRH da Companhia e tornando-a repetidamente numa referência nacional.

Atentando as atividades desenvolvidas durante o estágio, propõe-se uma revisão de literatura assente num enquadramento teórico dos processos de GRH supramencionados, sendo analisados e discutidos os melhores métodos, técnicas e modelos inerentes a cada um. Após a identificação das práticas aplicadas pela Companhia em cada uma das áreas, estabelece-se então a ponte entre a revisão de literatura e a experiência de estágio, balanceando os pontos em comum e as conclusões divergentes.

Dada a importância acrescida que o recrutamento eletrónico tem recebido, procura-se igualmente efetuar uma abordagem peculiar ao site institucional, investigando formas de aumentar a eficácia deste método de recrutamento que visam a dissuasão de candidaturas indesejadas e a atração dos candidatos com maior potencial. Por forma a compreender a direção do recrutamento eletrónico da Liberty Seguros face ao mercado, é ainda feita uma comparação entre os sites institucionais das seguradoras concorrentes.

### **Palavras-chave:**

Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento Eletrónico, Site institucional.

## ABSTRACT

The Human Resource Management (HRM) is a necessary, critical and priority function for the success of any company, and the ability to meet the needs of their target markets depends substantially on its human resources. Thus, the high competitive environments in which companies are currently engaged, makes the human capital the main differentiating factor among these.

The present Master's Degree Final Work, aims to describe the activities developed during a three months internship in "Liberty Seguros" Human Resources. Liberty Seguros was distinguished, for the fourth time, at the 2014 Awards - Excellence at Work, with the award "Best Large Company" to work in Portugal. This award recognizes the Companies' high HRM level, making Liberty Seguros a repeatedly national reference.

The present report pretends to discuss and analyse the best practices in The Recruitment, Selection, Training and Development processes with the ultimate goal of matching it with the internship activities. After identifying the practices applied by the Company in each of these areas, it is established a bridge between the literature review and the internship experience, balancing the common points and the divergent conclusions.

According to the increasing importance of E-recruitment, it is also analysed the effectiveness of institutional sites, focusing mainly on providing crucial information to avoid undesirable applications while attracting the greatest potential candidates. In order to understand the direction of Liberty Seguros' E-recruitment, a comparison is also made between the institutional sites of competing insurers.

### **Key words:**

Recruitment and Selection, Training and Development, Human Resources Management, E-recruitment, Institutional Websites.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer ao ISEG e à Liberty Seguros, em particular ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques e à Doutora Sílvia Tinoco, por tornarem possível esta experiência enriquecedora.

Em segundo lugar, deixo a minha gratidão para com toda a minha família, amigos e colegas de trabalho, pelo apoio, paciência e preocupação demonstrados ao longo deste processo construtivo.

Por fim, o meu especial agradecimento à equipa da DGST, que me recebeu de braços abertos, acolhendo-me como um membro da “família” e orientando-me durante todo o percurso de aprendizagem. Agradeço sinceramente o apoio, a preocupação e a amizade manifestados.

A todos o meu sincero agradecimento!

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES .....	3
1.1.2. RECRUTAMENTO .....	4
1.1.2.1. Conceito .....	4
1.1.2.2. Tipos de recrutamento .....	4
1.1.2.3. Fontes de recrutamento .....	5
1.1.3. SELEÇÃO .....	6
1.1.3.1. Conceito .....	6
1.1.3.2. Técnicas e métodos de seleção .....	6
1.1.3.3. O ato de seleção .....	7
1.1.4. RECRUTAMENTO ELETRÓNICO: <i>E-RECRUITMENT</i> E <i>E-SELECTION</i> .....	7
<b>1.2. A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>10</b>
1.2.1. DEFINIÇÃO.....	10
1.2.2. PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO .....	11
1.2.3. TIPOS DE FORMAÇÃO EMPRESARIAL.....	13
<b>CAPÍTULO II: LIBERTY SEGUROS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. O GRUPO LIBERTY MUTUAL INSURANCE.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. A LIBERTY SEGUROS .....</b>	<b>14</b>
2.2.1. HISTÓRIA .....	14
2.2.2. MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS .....	15
2.2.3. Os RECURSOS HUMANOS.....	15
2.2.3.1. Caracterização dos colaboradores.....	16
2.2.3.2. A Direção de Gestão e Suporte ao Talento .....	16
<b>CAPÍTULO III: GESTÃO E SUPORTE AO TALENTO NA LIBERTY SEGUROS.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA LIBERTY SEGUROS.....</b>	<b>18</b>
3.2.1. NECESSIDADES DE RECRUTAMENTO .....	19
3.2.2. ANGARIAÇÃO DE CANDIDATURAS E TRIAGEM CURRICULAR .....	19
3.2.3. PROCESSO DE SELEÇÃO.....	20
3.2.4. PROCESSO DE CONTRATAÇÃO.....	21
<b>3.3. E-RECRUITMENT: O SITE INSTITUCIONAL .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NA LIBERTY SEGUROS.....</b>	<b>23</b>
3.4.1. CIRCUITO DE FORMAÇÃO .....	23
3.4.2. TIPOS DE FORMAÇÃO .....	24
3.4.2.1. Formação interna .....	24

3.4.2.2. Formação externa .....	25
3.4.2.3. Formação de Integração.....	25
3.4.2.4. Bolsas de Estudo.....	26
3.4.2.5. <i>Team Building</i> .....	26
3.4.2.6. Estágios.....	26
3.4.3. CURSOS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CRIADOS .....	27
3.4.3.1. Programa de Desenvolvimento de Chefias .....	27
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSSÃO E REFLEXÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>42</b>
Anexo I – Organograma da Liberty Seguros .....	42
Anexo II – Ranking das Seguradores Não Vida com Atividade em Portugal .....	43
Anexo III – Atividades desenvolvidas no estágio .....	44
Anexo IV - Fluxograma do processo de Recrutamento e Seleção na Liberty Seguros .....	46
Anexo V – Formulário de candidatura no site da Liberty Seguros .....	47
Anexo VI – Plataforma de recrutamento da Zurich.....	48
Anexo VII – Página de recrutamento da Tranquilidade .....	49
Anexo VIII – Fluxograma do circuito de Formação na Liberty Seguros .....	50
Anexo IX – Plano de estágio .....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Abordagem Sistémica à Formação .....	11
Figura 2 – Logótipo Liberty Seguros .....	14
Figura 3 – Estrutura da DGST .....	17
Figura 4 – Passos do programa de Desenvolvimento de Chefia .....	28

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ADF – Análise e Descrição de Funções
AP – Administração de Pessoal
CEO – <i>Chief Executive Officer</i> (sigla inglesa para Diretor Executivo)
CV – Curricula Vitae
DGST – Direção de Gestão e Suporte ao Talento
DRH – Direção de Recursos Humanos
F&D – Formação e Desenvolvimento
GRH – Gestão de Recursos Humanos
ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão
RH – Recursos Humanos
R&S – Recrutamento e Seleção
TFM – Trabalho Final de Mestrado



## INTRODUÇÃO

No âmbito da frequência do Mestrado em Ciências Empresariais, optei pela realização de um estágio curricular na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) como Trabalho Final de Mestrado (TFM). Com este estágio procurei colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, em especial na cadeira de Gestão de Competências, bem como adquirir competências técnicas na área.

A GRH constitui uma função necessária, crítica e prioritária para o sucesso de qualquer empresa (Weiskopf & Munro, 2011; Cohen, 2015; Stone & Deadrick, 2015), pois a capacidade de dar resposta às necessidades dos seus mercados-alvo depende substancialmente dos seus Recursos Humanos (Weiskopf & Munro, 2011). Deste modo, o ambiente competitivo no qual as empresas estão atualmente inseridas leva a que o principal fator diferenciador entre estas sejam as pessoas que as compõem (Weiskopf & Munro, 2011).

Segundo Cohen (2015), a GRH é uma profissão técnica e estratégica que requer conhecimento, educação e experiência profissional. Da mesma forma, para Baxall & Burch (2007) a educação, embora importante, representa apenas uma fração da persecução de eficiência em cargos de GRH. Os autores consideram vital a acumulação de experiências, dado que estas incrementam a nossa credibilidade e reconhecimento profissional, assim como nos preparam para desafios superiores (Baxall & Burch, 2007).

Para a consecução da experiência profissional na área contei com o apoio da Liberty Seguros, reconhecida pela quarta vez com o galardão «Melhor Grande Empresa» para trabalhar em Portugal, que me acolheu no departamento de Formação e Desenvolvimento (F&D) da Direção de Gestão e Suporte ao Talento (DGST). Perfazendo um total de 400 horas, o estágio decorreu entre os dias 2 de novembro de 2015 e 25 de janeiro de 2016 e esteve sob a orientação académica do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, docente do ISEG, e da Doutora Sílvia Tinoco, Responsável de F&D da Liberty Seguros. Ao longo deste período, foi-me proporcionada a oportunidade de adquirir prática e competências na GRH, com incidência nas áreas de Recrutamento e Seleção (R&S) e F&D.

O processo de R&S constitui a forma primordial de uma empresa influenciar a sua diversidade e capital humano (Ployhart, 2006; Ma & Allen, 2009). A natureza do trabalho no século XXI apresenta inúmeros desafios para a GRH, os quais levam ao reconhecimento do R&S como uma oportunidade estratégica para reforçar a vantagem competitiva das empresas. No pressuposto de que o talento é raro, precioso, difícil de imitar, e insubstituível (Barney & Wright, 1998), as empresas que melhor atraírem, selecionarem e reterem esse talento irão predominar (Ployhart, 2006).

Por outro lado, é inexequível colmatar todas as necessidades ao nível das competências (i.e. conhecimentos, habilidades e capacidades) através do processo de R&S (Velciu, 2014). Desta forma, para se manterem competitivas, as empresas devem garantir que sua força de trabalho aprende e se desenvolve continuamente (Salas *et al.*, 2012). Sintetizando, a gestão eficaz da aquisição e da formação do capital humano é a chave para o sucesso organizacional (Salas *et al.*, 2012; Velciu, 2014).

O presente TFM encontra-se dividido em cinco capítulos. O capítulo I diz respeito à Revisão de Literatura, onde é feito um enquadramento teórico aos processos de GRH supramencionados, sendo discutidas e analisadas as melhores práticas inerentes a cada um deles. A caracterização da Liberty Seguros é referenciada no Capítulo II, dando-se enfoque à sua história, missão, visão, valores, objetivos e estrutura dos Recursos Humanos (RH). Posteriormente, no Capítulo III, são abordados a Gestão e Suporte ao Talento na Liberty Seguros, através da descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, bem como das práticas aplicadas pela Companhia em cada uma das áreas. No Capítulo IV, é feita a ponte entre a Revisão de Literatura e a Experiência de Estágio, balanceando os pontos em comum e as considerações divergentes. No último capítulo, são apresentadas as conclusões e reflexões finais.

## **CAPÍTULO I: REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1. O processo de Recrutamento e Seleção**

Tendo em conta que é um processo dispendioso e moroso (Newell, 2005; Cardoso, 2010; Peregrin, 2014; Visa *et al.*, 2015), contratar a pessoa certa para o lugar certo é uma atividade chave para o sucesso de qualquer empresa (Newell, 2005; Shih *et al.*, 2005; Breaugh, 2008; Carless, 2009; Ma & Allen, 2009; Cardoso, 2010; Bryson *et al.*, 2013; Torrington *et al.*, 2014; Russell & Brannan, 2016).

Newell (2005) compara o processo de R&S tradicional à construção de um puzzle: de entre um conjunto de peças singulares (i.e. o grupo de candidatos) é necessário seleccionar a peça correta do puzzle (i.e. o candidato correto), que venha a preencher na perfeição a lacuna existente (i.e. a vaga disponível) e, consequentemente, a completá-lo.

#### **1.1.1. Análise e Descrição de Funções**

Antes de se iniciar o processo de R&S, a primeira questão a ser respondida é se a necessidade existe (Cardoso, 2010; Torrington *et al.*, 2014). Em casos afirmativos, revela-se necessário recorrer à Análise e Descrição de Funções (ADF) para determinar qual é a função a preencher (Torrington *et al.*, 2014).

A ADF está no centro de todas as práticas da GRH, constituindo uma atividade de gestão crucial para todas as empresas (Singh, 2008; Thornton & Gibbons, 2009). Correia (2002) define-a como “uma metodologia utilizada para descrever a função em relação a tarefas e conteúdos das atividades e definir o perfil a requerer ao sujeito, de forma a existir um adequado desempenho na função”. As técnicas mais utilizadas para executar esta tarefa são a realização de entrevistas e questionários aos titulares do cargo e respetivas chefias (Newell, 2005).

Além do seu papel primordial para as atividades de recrutamento, a ADF é a pedra angular das melhores práticas de seleção Carless (2009). Na óptica do autor, a ADF especifica se um colaborador deverá possuir *a priori* todos os requisitos e características necessárias ou se receberá formação após a sua admissão. Inclusive garante que somente os conceitos intrínsecos à função sejam avaliados, sendo, portanto, fundamental para a escolha dos métodos de seleção adequados.

## 1.1.2. Recrutamento

### 1.1.2.1. Conceito

O recrutamento é frequentemente definido como o processo de atrair candidatos. (Camps & Luna-Arocas, 2012; Voicu, 2014; Klotz *et al.*, 2013). Para Almeri *et al.* (2013) e Stone *et al.* (2013), tem como finalidade prover a empresa com uma série de candidatos compatíveis com a sua cultura, que simultaneamente possuam o perfil adequado a eventuais vagas.

A vacatura poderá surgir em duas ocasiões: 1) criação de um novo cargo ou 2) substituição de um colaborador, por motivos de transferência ou demissão (Camara *et al.*, 2013). Em todo o caso, Newell (2005) põe a tónica na prevenção, encorajando as empresas a decidirem proactivamente quando recrutar, ao invés de se resignarem a reagir à saída de um colaborador.

### 1.1.2.2. Tipos de recrutamento

A fase de recrutamento é peremptória, pois se bons candidatos não são inicialmente atraídos tal não poderá ser remediado na fase de seleção (Newell, 2005). Desta forma, uma decisão crucial centra-se na eleição do tipo de recrutamento (Torrington *et al.*, 2014).

O recrutamento interno consiste em olhar para dentro da própria empresa e procurar potenciais candidatos entre os seus colaboradores (Almeri *et al.*, 2013). Conforme Cardoso (2010) e Almeri *et al.* (2013), poderá decorrer através de movimentação vertical, quando o colaborador é promovido dentro da mesma carreira, ou de movimentação horizontal, sempre que é transferido de área mas mantém o mesmo estatuto. Cardoso (2010) refere ainda uma terceira movimentação, a diagonal, que sucede quando o colaborador é simultaneamente transferido e promovido.

Contrariamente, o recrutamento externo pressupõe recorrer à pesquisa de candidatos fora da empresa (Cardoso, 2010; Holm, 2012). A pluralidade das empresas prefere procurar internamente o candidato ideal, antes de começar a busca no mercado de trabalho (Newell, 2005; Torrington *et al.*, 2014; DeVaro, 2016). Dar prioridade aos colaboradores, particularmente em caso de promoção, é visto como um incentivo ao empenho e ao compromisso com a empresa (Torrington *et al.* 2014; DeVaro, 2016). Por conseguinte, este tipo de recrutamento é particularmente utilizado nas empresas que se dedicam a desenvolver e fomentar o seu próprio talento (Newell, 2005). Além do baixo

custo, outras vantagens do recrutamento interno estão relacionadas com a celeridade do processo.

A principal desvantagem prende-se com a privação de “sangue novo” na empresa (Newell, 2005; DeVaro, 2016) e rejuvenescimento dos quadros (Cardoso, 2010). A não entrada de pessoas com novas ideias e experiências adquiridas em contextos profissionais distintos (DeVaro, 2016), impulsionadoras de diferentes abordagens aos problemas (Cardoso, 2010), resulta na estagnação e incapacidade de evolução da própria empresa (Newell, 2005; Cardoso, 2010).

Almeri *et al.* (2013) justificam o recrutamento misto como a aplicação simultânea dos recrutamentos interno e externo, por forma a conquistar uma maior soma de candidatos e, consequentemente, simplificar o processo de seleção. A escolha do recrutamento misto é entendida por Torrington *et al.* (2014) como uma medida de precaução.

### 1.1.2.3. Fontes de recrutamento

Optando pelo recrutamento interno, uma mensagem poderá ser simplesmente publicada na revista da empresa, divulgada na intranet ou colocada no placard de avisos, daí que o custo seja menor (Torrington *et al.*, 2014).

Para o recrutamento externo, Cardoso (2010) e Breaugh (2013) identificam as seguintes fontes:

- Referências;
- Candidaturas espontâneas;
- Instituições de ensino;
- Publicação de anúncios;
- Empresas de recrutamento;
- Recrutamento eletrónico.

Na impossibilidade de recorrer ao recrutamento interno, o método predileto dos empregadores são as referências (Cardoso, 2010; Breaugh, 2013), mencionada pela generalidade dos autores como “*employee referrals*” (e.g. Zottoli & Wannous, 2000; Ma & Allen, 2009; Holm, 2012; Breaugh, 2013; Torrington *et al.*, 2014). De acordo com um estudo realizado por Correia (2002), as técnicas de recrutamento mais utilizadas em Portugal são justamente as referências, os anúncios e as candidaturas espontâneas. Em contrapartida, Torrington *et al.* (2014) elegem o site institucional com o método mais eficaz.

Dada a importância acrescida que o recrutamento eletrónico tem recebido (Holm, 2012), a par com a seleção electrónica (Stone *et al.*, 2015), serão analisados estes processos em detalhe na Epígrafe 1.4., com especial incidência no site institucional.

### **1.1.3. Seleção**

#### **1.1.3.1. Conceito**

Seleção é o processo de decidir quais os candidatos que devem ser convocados para testes e entrevistas e, em última análise, receber ofertas de emprego (Klotz *et al.*, 2013). Para Camps & Luna-Arocas (2012) o objetivo do processo de seleção é desvendar quais são os candidatos que ostentam maior potencial de aprendizagem.

#### **1.1.3.2. Técnicas e métodos de seleção**

Uma variedade de métodos é utilizada para tomar decisões de seleção, todavia a entrevista continua a ser o mais comum (Correia, 2002; Newell, 2005; Purkiss *et al.*, 2006; Carless, 2009; Ma & Allen, 2009; Macan, 2009; Cardoso, 2010; Torrington *et al.*, 2014), embora cada vez mais combinado com métodos alternativos (Carless, 2009; Newell, 2005).

Muitos são os autores que privilegiam o uso de entrevistas estruturadas, atribuindo-lhes validade e fiabilidade superiores (e.g. Judge *et al.*, 2000; Carless, 2009; Ma & Allen, 2009; Macan, 2009). Como a informação extraída é controlada pelo entrevistador e difere consoante cada indivíduo (Newell, 2005; Ma & Allen, 2009), as comparações entre candidatos adquirem maior equidade se tiverem por base questões e escalas de avaliação padronizadas (Newell, 2005; Macan, 2009).

Por outro lado, se o verdadeiro objetivo não reside na seleção do candidato com a máxima qualificação técnica (Judge *et al.*, 2000; Newell, 2005), mas antes daquele que apresenta plena compatibilidade com a cultura da empresa, a aplicação de entrevistas estruturadas revela-se desapropriada (Newell, 2005; Macan, 2009; Pastor, 2012). Neste sentido, Newell, (2005), Ma & Allen (2009) e Macan (2009) recomendam vivamente o recurso a entrevistas semiestruturadas.

Os restantes métodos de seleção vão desde os básicos, como a análise curricular e as referências, aos de maior complexidade, como os testes psicológicos, provas de grupo, *work samples* e *assessment centers* (Correia, 2002; Torrington *et al.*, 2014).

A análise curricular é considerada um método de pré-seleção, já que constitui a primeira triagem de candidatos e se baseia nos elementos curriculares fornecidos pelos próprios (Cardoso, 2010; Torrington *et al.*, 2014). Cardoso (2010) aconselha a aplicação dos restantes métodos exclusivamente após a entrevista, enquanto avaliação complementar. Identicamente, Carless (2009) decreta que os resultados dos testes não devem ser previamente conhecidos, dado que reduz a validade da entrevista e incita a tomadas de decisão imprecisas.

Se a dúvida se centra no perfil psicológico do candidato, devem ser utilizados testes psicológicos (Cardoso, 2010), distinguidos por Correia (2002) e Newell (2005) em dois tipos: testes de aptidão/inteligência e testes de personalidade. Enquanto os primeiros fornecem uma avaliação da capacidade intelectual de um indivíduo, em termos de inteligência geral (QI) ou habilidades específicas (i.e. espaciais, numéricas, verbais ou de raciocínio abstrato), os últimos avaliam a tendência que este apresenta para se comportar de uma certa maneira em determinadas circunstâncias (Newell, 2005).

#### **1.1.3.3. O ato de seleção**

O ato de seleção é descrito por Camara *et al.* (2013) como a apresentação da proposta ao candidato selecionado, sua negociação e aceitação. A assinatura do contrato de trabalho põe termo ao processo de R&S, todavia somente após a conclusão de um programa de integração se pode considerar que o novo colaborador está definitivamente inserido na empresa (Camara *et al.*, 2013).

A integração assenta normalmente na formação dos recém-admitidos (Kraiger *et al.*, 2015). Geralmente inicia com um programa de orientação centralizado em questões contextuais, tais como funções, história da empresa, estrutura e cultura, fomentando sobretudo a retenção dos novos colaboradores (Kraiger *et al.*, 2015). Os programas de formação constituem igualmente uma parte fundamental do processo de integração, focando-se na transmissão de conhecimentos e habilidades técnicas da função, tendo como finalidade promover o desempenho do novo colaborador (Kraiger *et al.*, 2015).

#### **1.1.4. Recrutamento eletrónico: *E-recruitment e e-selection***

A internet tem provocado um impacto profundo nos processos organizacionais, incluindo os processos de GRH, onde veio alterar a forma como as empresas recrutam e selecionam candidatos (Almeri *et al.*, 2013; Stone *et al.*, 2015), bem como recolhem,

armazenam, usam e divulgam informações sobre eles (Howardson & Behrend, 2014; Stone *et al.*, 2015).

Holm (2012) aplica a expressão *e-recruitment* para designar a utilização do processo de recrutamento, que, por meio da tecnologia, facilita a participação e interação a qualquer hora e em qualquer lugar. O termo *e-selection* é empregue por Stone *et al.* (2015) para referir as várias formas de tecnologia utilizadas para avaliar o grau em que os conhecimentos, habilidades e capacidades dos candidatos correspondem aos requisitos da função (e.g. candidaturas, testes e entrevistas online).

O recurso ao *e-recruitment* é feito maioritariamente através do site institucional (Newell, 2005; Maurer & Cook, 2011; Voicu, 2014), atualmente considerado um método de concorrência no mercado de trabalho global (Maurer & Liu, 2007; Maurer & Cook, 2011) e nomeado o mais eficaz (Torrington *et al.*, 2014).

A sua popularidade deve-se à redução dos custos de contratação, comparativamente ao recrutamento tradicional (Maurer & Liu, 2007; Voicu, 2014). Adicionalmente, permite chegar a um grande número de pessoas (Maurer & Liu, 2007), incluindo possíveis candidatos que não se encontram ativamente à procura de emprego (Newell, 2005).

Inadvertidamente, as empresas correm o risco de ficar assoberbadas com candidaturas (Breugh, 2013; Torrington *et al.*, 2014), muitas das quais provenientes de indivíduos não qualificados para a função anunciada (Newell, 2005; Maurer & Cook, 2011; Breugh, 2013; Torrington *et al.*, 2014). As causas prende-se fundamentalmente com a indisponibilização de informação elucidativa sobre a função (Newell, 2005) e inclusive sobre a própria empresa (Breugh, 2013).

Atentando estudos antecedentes que evidenciaram a falta de informação útil e credível nos sites institucionais, investigadores e académicos têm vindo a estudar formas de amplificar a eficácia dos mesmos (Breugh, 2013). Por exemplo, um estudo dirigido por Braddy *et al.* (2009), concluiu que a inclusão de testemunhos de colaboradores, informações sobre prémios recebidos, fotografias do ambiente organizacional e descrição das políticas organizacionais influenciam positivamente a percepção da cultura organizacional. Os autores inferiram ainda que os candidatos elegem empresas cuja cultura organizacional seja consistente com os seus próprios valores, crenças e preferências. Os resultados ilustram que, ao transmitir com precisão informações



referentes à cultura, a empresa proactivamente dissuade pessoas desajustadas e atrai indivíduos com ajuste cultural favorável.

O site institucional é o primeiro lugar onde os candidatos procuram informação quando avaliam potenciais entidades patronais (Thompson *et al.*, 2008). Assim sendo, as percepções que estes têm do próprio site influenciam, não só a sua atitude relativamente à empresa, como também a sua intenção de se candidatarem a ofertas de emprego (Maurer & Cook, 2011). Ployhart (2006) e Thompson *et al.* (2008) alertam para o peso atribuído à estética do site, revelando que esta poderá afetar uma decisão tão significativa como a submissão da candidatura. Para Maurer & Liu (2007), o site deverá incorporar informação valiosa (quantidade e qualidade do conteúdo da informação apresentada), interatividade (capacidade de interagir e trocar informações num ambiente sincronizado) e vivacidade (grau de informação sensorial fornecida).

Tanto Maurer & Liu (2007) como Stone *et al.*, (2015) realçam a importância da disponibilização de informações detalhadas sobre as vagas abertas, bem como da faculdade de personalizar a pesquisa consoante as necessidades e preferências de cada um (e.g. permitir a apresentação das vagas relevantes numa única página). A interatividade, por sua vez, poderá passar de um ambiente simples que permita contactar a empresa (Maurer & Liu, 2007) (e.g. esclarecer a natureza de postos de trabalho ou os benefícios; Stone *et al.*, 2015), a um ambiente mais complexo que proporcione feedback imediato e permita a realização de testes de seleção preliminares ou a participação em entrevistas online (Maurer & Liu, 2007, Stone *et al.*, 2015). No que concerne a vivacidade, Maurer & Liu (2007) consideram que a utilização de informação audiovisual surte um efeito persuasivo superior sobre os candidatos.

Voicu (2014) recomenda efetivamente a condução de uma pré-seleção online. Aplicando questionários sobre o percurso profissional e testes psicológicos num ambiente virtual, o autor acredita que a elegibilidade dos candidatos se torna mais fácil e precisa. Aliás, como declara Newell (2005), o ciclo de recrutamento será significativamente encurtado, pois aqueles que preenchem os critérios de elegibilidade serão automaticamente apontados para a entrevista.

Embora os métodos de R&S eletrónicos possam ainda estar pouco desenvolvidos, é presumível que cresçam em adoção e influência nos próximos anos (Torrington *et al.*, 2014). De acordo com Stone *et al.* (2015), a tendência para a utilização de tecnologias

mais interativas conferirá às empresas a imagem de um local caloroso e acolhedor para trabalhar, além de atrair um conjunto mais diversificado de candidatos.

## 1.2. A Formação e o Desenvolvimento

### 1.2.1. Definição

F&D são processos sistemáticos, administrados pelas empresas, que resultam na mudança sustentável de conhecimento (i.e., saber), habilidades (i.e., saber fazer) ou atitudes (i.e. saber ser/estar) dos seus colaboradores (Salas *et al.*, 2012; Camara *et al.*, 2013; Kraiger & Cavanagh, 2015).

A par da mudança de trabalho ou do pagamento de incentivos, a formação contribui para a melhoria do desempenho (Noe, 2010), seja a nível individual, grupal ou organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009; Kraiger & Cavanagh, 2015). De facto, são diversos os estudos conduzidos na Europa que têm documentado o impacto da formação no desempenho organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009). Por exemplo, Aragón-Sánchez *et al.* (2003) analisaram empiricamente os efeitos da formação sobre o desempenho, em grau de eficácia e rentabilidade, utilizando uma amostra de 457 Pequenas e Médias Empresas europeias, incluindo portuguesas. Os resultados indicaram que a formação *on the job* e a formação interna, com recurso a formadores internos, são os tipos de ações que alcançam maiores níveis de eficácia e rentabilidade.

Adicionalmente, a formação é também um componente chave no desenvolvimento da liderança, outro fator essencial para o sucesso empresarial (Salas *et al.*, 2012; Kraiger *et al.*, 2015). Os cursos de liderança visam a aprendizagem de competências para cargos de nível superior dentro da empresa, distinguindo-se dos cursos de gestão pela complexidade das competências visadas, que são particularmente direccionadas à gestão de equipas (Salas *et al.*, 2012).

Embora aprendizagem e formação permaneçam estreitamente relacionadas, não são sinónimos. A aprendizagem é um resultado desejado da formação, sendo conceptualizada por Salas *et al.* (2012) como o processo de aquisição de novos conhecimentos e comportamentos, consequentes de prática, estudo ou experiências.

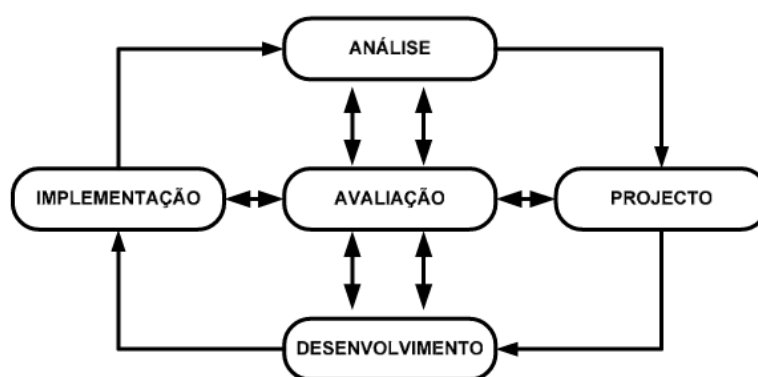
Por outro lado, enquanto o intento da formação é dotar os colaboradores com as competências imprescindíveis à realização do seu trabalho (Salas *et al.*, 2012),

desenvolvimento refere-se a atividades conducentes à aquisição de novos conhecimentos ou habilidades para fins de crescimento pessoal (Aguinis & Kraiger, 2009).

### 1.2.2. Planeamento e avaliação da formação

O processo de desenho de formação refere-se a uma abordagem sistémica para o desenvolvimento de programas de formação e é baseado nos princípios da metodologia *Instrucional Design System* (Noe, 2010), traduzido para português como Abordagem Sistémica à Formação (Silva, 2007).

Figura 1 – Abordagem Sistémica à Formação



Fonte: Silva, 2007

Não existindo um modelo universalmente aceite, o processo de desenho de formação é frequentemente referido como ADDIE, acrónimo para *Analysis, Design, Development, Implementation e Evaluation* (Cowell *et al.*, 2006; Noe, 2010; Chevalier, 2011). A maioria dos modelos atualmente existentes são na realidade desdobramentos ou variações do ADDIE (Cowell *et al.*, 2006). Por conseguinte, Mayfield (2011) postula que o ADDIE representa antes um modelo de desenvolvimento genérico, facultando uma estrutura auxiliar à persecução de um processo consistente de formação, produzindo a cada fase um alicerce para a construção da fase seguinte e instigando a melhoria contínua (Mayfield, 2011). Os detalhes de cada fase são descritos abaixo.

Análise: O primeiro passo em qualquer desenvolvimento de formação deverá ser uma análise das necessidades de formação (Noe, 2010; Salas *et al.*, 2012; Kraiger & Cavanagh, 2015), visando identificar áreas problemáticas susceptíveis de progredir

através da formação, obter suporte da gestão de topo e, finalmente, determinar os custos e benefícios da formação (Kraiger & Cavanagh, 2015).

Projeto: O desenho da formação deverá ser impulsionado pelos resultados da análise anteriormente efetuada (Salas *et al.*, 2012), sendo definidos nesta etapa os objetivos de aprendizagem, os recursos disponíveis e necessários para a implementação da ação de formação (Mayfield, 2011) e as estratégias de ensino adequadas (Salas *et al.*, 2012).

Desenvolvimento: A terceira fase inclui o planeamento das práticas a desenvolver previa e posteriormente à formação, bem como a identificação dos materiais de apoio e meios de comunicação necessários (Chevalier, 2011). São igualmente produzidos os conteúdos dos módulos, incluindo apresentações, manuais, exercícios, *role plays*, entre outros (Mayfield, 2011).

Implementação: Resumidamente, é a realização das fases anteriores. Os materiais são entregues aos formandos e as ações de formação são organizadas (Mayfield, 2011).

Avaliação: A avaliação é parte de um sistema de formação eficaz (Salas *et al.*, 2012), permitindo justificar o esforço financeiro, fornecer feedback para melhoria contínua dos cursos de formação e tomar decisões mais precisas sobre o prosseguimento ou descontinuação dos mesmos (Mayfield, 2011; Salas *et al.*, 2012; Grohmann & Kauffeld, 2013). Logo, visa identificar se os objetivos de aprendizagem foram atingidos e, por conseguinte, se o alcance dos mesmos resultou no aperfeiçoamento do desempenho laboral (Salas *et al.*, 2012).

O modelo de Kirkpatrick remanesce como a base para a avaliação de formação nas empresas (Aguinis & Kraiger, 2009; Gosh *et al.*, 2012; Grohmann & Kauffeld, 2013; Torrington *et al.*, 2014). Sucintamente, Kirkpatrick recomenda quatro níveis para avaliar respetivamente quatro aspectos da formação: reação (i.e. grau de satisfação dos formandos face à ação de formação), aprendizagem (i.e. princípios, factos ou competências aprendidas), comportamento (i.e. aplicação dos conteúdos aprendidos, e.g. metodologias, nas tarefas laborais) e resultados (i.e. resultados tangíveis de

formação, e.g. aumento do lucro ou redução do número de erros; Aragón-Sánchez *et al.*, 2003; Salas *et al.*, 2012; Grohmann & Kauffeld, 2013).

### 1.2.3. Tipos de formação empresarial

No que respeita a formação desenvolvida no contexto empresarial, Camara *et al.* (2013) identificam os seguintes tipos:

**Tabela 1 – Tipos de formação Empresarial**

<b>Tipo de Formação</b>	<b>Descrição</b>
Formação de integração e orientação	Visa familiarizar os novos colaboradores com a história, cultura e principais objetivos da empresa, bem como as regras de funcionamento interno.
Formação técnica funcional	Destina-se a melhorar os conhecimentos e aptidões técnicas dos colaboradores, sendo frequentemente ministrada internamente.
Formação comportamental	Desenvolvimento de dimensões comportamentais que reforçam o desempenho da função. Geralmente propõe a mudança de comportamentos indesejáveis.
Formação no cargo ( <i>on the job</i> )	Ocorre no local de trabalho, em simultâneo com o desempenho das funções do colaborador e visa habilitá-lo a executar novas tarefas ou a utilizar ferramentas diferentes.
Formação para o desenvolvimento grupal	Procura treinar o trabalho de equipa, estimulando o alcance de objetivos coletivos.
Formação para o desenvolvimento pessoal	Dirigida ao indivíduo em si, tendo por objetivo o seu bem-estar pessoal e social. São exemplos os cursos de gestão de <i>stress</i> e métodos de organização pessoal.
Apoio e ações de auto desenvolvimento	Apoio à frequência de cursos superiores ou programas de formação complementar, particularmente através da atribuição do estatuto trabalhador-estudante e da comparticipação nos custos.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Camara *et al.* (2013).

## CAPÍTULO II: LIBERTY SEGUROS

### 2.1. O Grupo Liberty Mutual Insurance

Fundado em 1912, o Grupo *Liberty Mutual Insurance* é constituído por um conjunto de companhias internacionais de serviços financeiros diversificados, sendo considerado um dos maiores grupos seguradores dos Estados Unidos da América.

Com sede em Boston, Massachusetts, emprega cerca de 50.000 colaboradores distribuídos por mais de 900 escritórios em todo o mundo, operando na América, Europa, Ásia e Médio Oriente<sup>1</sup>.

### 2.2. A Liberty Seguros

#### 2.2.1. História

Figura 2 – Logótipo Liberty Seguros



Fonte: Website Liberty Seguros

A 23 de maio de 2003 a Liberty Seguros chega ao mercado português, por via da aquisição da antiga Companhia Europeia de Seguros ao grupo *Crédit Suisse*. Assumindo a liderança de uma equipa desmoralizada e desequilibrada, José António de Sousa, CEO da Companhia, conseguiu fomentar a proximidade e transformá-la numa grande família: “A família Liberty Seguros” (Liberty Seguros, 2014).

A Liberty Seguros conta atualmente com cerca de 500 colaboradores e mais de 1550 Parceiros de Negócio, os agentes profissionais de seguros que formam o seu canal preferencial de distribuição. A estrutura organizacional da Companhia é composta por 4 Órgãos de Staffs do CEO e por 8 Direções (vd. Anexo I)<sup>2</sup>. Além da sede, em Lisboa, e do Polo Técnico, no Porto, a Companhia possui, em todo o território nacional, 6 escritórios e 32 espaços comerciais designados por Espaços Liberty Seguros.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Disponível em <https://www.libertymutualgroup.com/about-lm/about-liberty-mutual/culture-and-values/our-history>

<sup>2</sup> Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2011

<sup>3</sup> Fonte: Relatório de Contas, 2015

A Liberty Seguros oferece uma ampla gama de soluções de seguros para os segmentos particulares (individuais e famílias) e empresas (pequenas e médias empresas), com maior incidência no Ramo Não Vida, nomeadamente em Automóvel, Acidentes de Trabalho e Incêndio, que representam cerca de 85% do volume de prémios da sua carteira.<sup>4</sup>

Presentemente a Liberty Seguros detém 2,26% da quota de mercado das seguradoras a operar em Portugal, ocupando o 9º lugar no ranking. Contudo, no ranking das seguradoras Não Vida a Companhia alcançou já a 6ª posição, com uma quota de mercado de 6,3%<sup>5</sup> (vd. Anexo II).

### **2.2.2. Missão, valores e objetivos**

A missão da Liberty Seguros, «Pela Proteção dos Valores da Vida», é defendida “através de um serviço de qualidade e constante adequação às necessidades do mercado, garantindo a satisfação dos seus clientes e o crescimento económico sustentado do grupo”.<sup>6</sup>

Trabalho em equipa, honestidade, excelência, compromisso e rigor são os cinco valores da Companhia, considerados os pilares representativos da sua forma de estar no mercado.

Desde 2003, o principal objetivo da Liberty Seguros é posicionar-se nas 5 primeiras seguradoras a operar em Portugal, para o Ramo Não Vida.

### **2.2.3. Os Recursos Humanos**

Conforme o Relatório & Contas de 2015, a política de Recursos Humanos da Liberty Seguros tem por base a estratégia da Companhia e “consiste na planificação, organização, coordenação e controlo de técnicas que dão suporte e promovem o desempenho dos colaboradores”, apostando no seu contínuo desenvolvimento e crescimento profissional.

Durante o ano de 2015, pela quarta vez, a Liberty Seguros foi nomeada a «Melhor Grande Empresa» para trabalhar em Portugal. O galardão foi entregue nos Prémios 2014 - Excelência no Trabalho e derivou de um estudo realizado pela Heidrick &

---

<sup>4</sup> Fonte: Relatório & Contas, 2015

<sup>5</sup> Disponível em [www.asf.pt/NR/exeres/A6E856FF-AD45-40DD-83C7-8614A910D835.htm](http://www.asf.pt/NR/exeres/A6E856FF-AD45-40DD-83C7-8614A910D835.htm)

<sup>6</sup> Fonte: Relatório & Contas, 2015

Struggles, em parceria com o Diário Económico e o INDEG-IUL, que incide em quatro eixos fundamentais: a Excelência da Dinâmica Organizacional, a Excelência dos Processos, a Excelência do Clima e a Excelência da GRH.

Este prémio constitui um motivo de orgulho e incentivo para a Liberty Seguros, na dedicação que sempre tem demonstrado, tendo em consideração os critérios de avaliação inerentes ao estudo.

### **2.2.3.1. Caracterização dos colaboradores**

Desde a sua entrada no mercado segurador, a Liberty Seguros tem verificado um incremento anual no quadro de pessoal. Dos 323 colaboradores em 2003, a Companhia aumentou para 481 volvida uma década.

A idade média dos colaboradores ronda os 40 anos, com metade da população situada na faixa etária dos 31 aos 40 anos. Não obstante, a Companhia tem apostado na contratação de jovens à procura do primeiro emprego e recém-chegados ao mercado segurador, tendo a contratação de colaboradores com idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos sido preferencial nos últimos anos.<sup>7</sup>

No que respeita à distribuição por género, existe um notável equilíbrio entre colaboradores do sexo feminino (52%) e masculino (48%), tendo-se verificado um ligeiro aumento no primeiro grupo.<sup>8</sup>

### **2.2.3.2. A Direção de Gestão e Suporte ao Talento**

*“Nas outras empresas ainda se chama Recursos Humanos a esta área [Gestão do Talento], mas aqui, na nossa Casa, decidimos alterar esse nome que consideramos nefasto, porque achamos que um Humano não é um recurso, é, isso sim, um Ser Humano. Um Ser Humano gere recursos, não gere Humanos como sendo um recurso!”*

José António de Sousa *in* Liberty em Ação (2014), nº 37, pág. 3

---

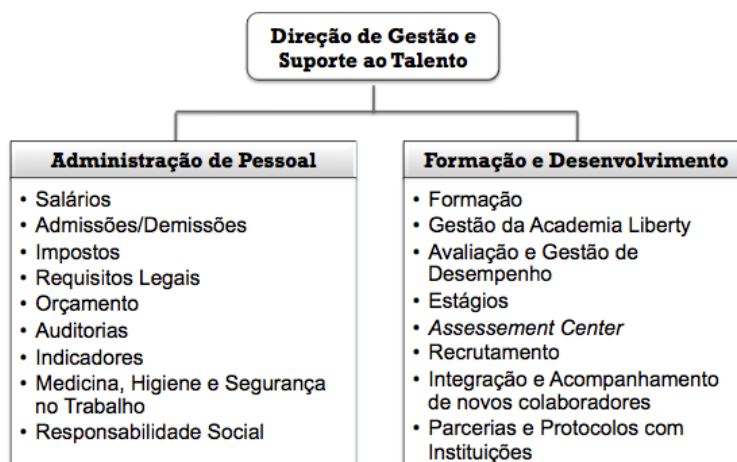
<sup>7</sup> Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2012/13

<sup>8</sup> Fonte: Relatório & Contas, 2015



A estratégia da DGST visa dotar o seu capital humano de “competências específicas orientadas para o cliente, superando as suas expectativas e antecedendo as suas necessidades”<sup>9</sup>.

Figura 3 – Estrutura da DGST



Fonte: Documento interno.

A DGST encontra-se dividida em dois departamentos: Administração de Pessoal (AP) e F&D. Enquanto o primeiro, tal como o nome indica, trata essencialmente de questões administrativas (e.g. processamento salarial, mapa de férias, absentismo e obrigações legais), o segundo é responsável por recrutar, reter e desenvolver o capital humano da Companhia. Cada departamento é liderado por um Diretor Intermédio, sendo que a F&D é composta por 3 colaboradores individuais e a AP conta com 2. No total a DGST conta com 8 elementos: 1 Diretor de Topo, 2 Diretores Intermédios, 3 colaboradores individuais na F&S e 2 na AP.

Por forma a criar proximidade entre a DGST e o cliente interno, foi criado em 2011 o projeto Gestor de Talento *Business Partner*, no departamento de F&D. Cada uma das 4 Gestoras de Talento passou a desempenhar o papel de interlocutor entre a DGST e uma ou várias Direções da Companhia, ficando responsável pelos processos de GRH em todas as temáticas de desenvolvimento: R&S, formação, gestão de carreiras, planos de sucessão, planos de desenvolvimento, entre outras. Desta forma, o Gestor de Talento atua como ponto de contato para o cliente interno, acompanhando o percurso profissional do colaborador desde o seu recrutamento e providenciando-lhe feedback imediato em todos os processos.

<sup>9</sup> Fonte: Relatório & Contas, 2015

## **CAPÍTULO III: GESTÃO E SUPORTE AO TALENTO NA LIBERTY SEGUROS**

### **3.1. Atividades desenvolvidas no estágio**

Como previamente referenciado, o presente relatório resulta de um estágio curricular de 400 horas realizado na DGST da Liberty Seguros. Ao longo do estágio tive a oportunidade de participar em processos de recrutamento para distintas funções, nomeadamente Técnico de Marketing, Técnico de Controlling, Técnico de Contabilidade, Técnico de Cobranças, Gestor de Sinistros, Operador de Telemarketing, Gestor de Cliente e Gestor de Negócios.

Além do processo de R&S, as atividades desempenhadas englobaram a área de F&D. No Anexo III são apresentadas as tarefas executadas em cada uma das áreas.

Realizei ainda outras tarefas pontuais, das quais destaco a preparação da reunião anual de equipa da DGST, desde o planeamento, calendarização e estruturação das atividades a desenvolver e do material necessário, à organização da sala de reuniões.

### **3.2. O processo de Recrutamento e Seleção na Liberty Seguros**

*“O processo de recrutamento é muito importante e rigoroso na Liberty Seguros, na medida em que no dia em que selecionamos um candidato e lhe dizemos que faz parte desta família, assumimos todos mais uma grande responsabilidade, devemos garantir que é o candidato certo, que se insere na equipa e traz valor.”*

In Liberty Seguros (2014), p.142

A Liberty Seguros acredita que aculturação começa no recrutamento, procurando desde logo potenciais e futuros colaboradores que se identifiquem com os seus valores e com a forma como desenvolve a sua atividade e se posiciona no mercado. Todas as decisões são, portanto, partilhadas pelas áreas que terão contacto direto com o candidato selecionado, incluindo o CEO.

O processo de R&S desenvolvido na Liberty Seguros é regulado por uma Ordem de Serviço Interna, cujos passos são abaixo descritos e ilustrados no fluxograma que consta no Anexo IV.

### 3.2.1. Necessidades de Recrutamento

No início do ano são previstas as necessidades de recrutamento para o período homólogo, sendo formalizada a sua aprovação e orçamentação. No caso das necessidades pontuais, a Direção Requerente deverá enviar o pedido de recrutamento para a DGST, que o reencaminhará para aprovação do CEO.

Aprovado o pedido, a DGST procede à abertura da vaga no Mapa de Processos, atribuindo uma referência correspondente ao número do processo/Direção/mês/ano, e à validação do perfil e respetivos requisitos da função junto da Direção Requerente.

Antes de iniciar a angariação de candidaturas, é necessário definir as fontes de recrutamento. Uma vez que um dos ideais da Liberty Seguros é “manter a motivação e bem-estar dos Colaboradores”, proporcionando-lhes “um justo crescimento e oportunidades de desenvolvimento e de carreira sustentado”, o recrutamento interno é a fonte preferencial da Companhia.

Em termos de recrutamento externo, as fontes utilizadas são as seguintes:

- Base de dados *E-recruit*;
- Publicação de anúncios online, sobretudo nas plataformas de recrutamento das universidades;
- Candidatos identificados/referenciados pela Direção Requerente;
- Empresas de Recrutamento e/ou *Executive Search* para funções de *Top* e *Middle Management* ou funções cujas competências são de elevado grau de especificidade;
- Trabalho Temporário ou *Outsourcing*, sempre que por motivos de especificidade da função, natureza da necessidade ou celeridade da colocação se justifique.

### 3.2.2. Angariação de candidaturas e triagem curricular

Regra geral, a vaga é primeiramente divulgada internamente a todos os colaboradores da Companhia, via e-mail. Na divulgação é igualmente apelada a comunicação da vaga junto da sua rede de conhecimentos e eventualmente o envio das respetivas candidaturas. Paralelamente, a pesquisa de candidatos pode ser efetuada utilizando em simultâneo outra fonte de recrutamento ou um *mix* das várias fontes acima enumeradas. Após recepção e/ou recolha das candidaturas, a DGST efetua a triagem dos CV recebidos, de acordo com os requisitos previamente definidos para o perfil. No decorrer da triagem são analisados os dados pessoais dos candidatos, o seu histórico profissional,

conhecimentos técnicos e habilitações académicas. A análise das candidaturas é casualmente efetuada conjuntamente com a Chefia Direta da função ou com o Diretor da Direção Requerente.

### 3.2.3. Processo de Seleção

Finalizada a triagem curricular, a DGST convoca para a entrevista inicial os candidatos selecionados, procedendo à sua apreciação e registo na aplicação interna de RH. Esta entrevista é habitualmente conduzida em conjunto com um colaborador da Direção Requerente, por forma a aferir as competências técnicas dos candidatos. Aqui concebe-se uma abordagem detalhada do percurso profissional (locais de trabalho, funções desempenhadas, motivo de saída, oportunidade de entrada e, se necessário, referências), bem como uma análise pormenorizada do percurso curricular, validando as suas habilitações literárias com questões técnicas do âmbito da sua formação.

Geralmente, os candidatos que preencham os requisitos passam à fase de testes psicotécnicos. Todavia, por vezes, a aplicação dos testes ocorre antecipadamente, com o intuito de realizar uma pré-seleção assente nos resultados obtidos e tornar o processo mais célere. Nesta fase, os candidatos são chamados em grupo para uma sala de formação, sob a orientação de um Gestor de Talento, para realizar um ou mais dos seguintes testes:

**Tabela 2 – Testes psicotécnicos aplicados**

Teste	Objetivo
Raciocínio Lógico Concreto	Tendo como objetivo avaliar a inteligência geral, é composto por um conjunto de figuras de peças de dominó, em que o examinando deve identificar qual o número de pontos que cada metade da peça deverá ter para completar a sequência apresentada (Alves, 2006).
Raciocínio Lógico Abstrato	É utilizado para avaliar capacidades cognitivas acima da média. Usualmente aplicado a pessoas com escolaridade universitária, incita o examinando a estabelecer relações num conjunto de figuras abstratas, denominadas matrizes, a fim de extrair significado de situações confusas e desordenadas (Rosseti <i>et al.</i> , 2009).
Personalidade	É um teste de personalidade simples que tem por base a teoria DISC (acrónimo para Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), inicialmente apresentada pelo psicólogo americano William Marston, em 1928 (Vergílio & Vanalle, 2006). De vários grupos de afirmações, os candidatos deverão selecionar com qual se identificam mais e menos em cada um. As respostas obtidas dão origem a um quadro de referências para a observação do seu comportamento, sendo-lhes atribuído um perfil clássico (e.g. inspirador, avaliador, criativo, perfeccionista).

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Alves (2006), Vergílio & Vanalle (2006) e Rosseti *et al.* (2009).

Em casos específicos de recrutamento, como é exemplo o Programa de Estágios descrito na Epígrafe 3.4.2.6., são utilizados outros métodos de seleção: *role plays*, dinâmicas de grupo, apresentações, casos de estudo, etc.

Selecionados os candidatos, a DGST informa a Direção Requerente da sua apreciação e apresenta a *short list* de, pelo menos, 3 candidatos para entrevista final, a qual será conduzida pelos Diretores de ambas as áreas. Poderá ainda haver uma última entrevista com o CEO, caso a Administração assim o entenda.

### 3.2.4. Processo de Contratação

A DGST enquadra a função em termos de categoria e remuneração e apresenta a sua proposta financeira. Aceite a proposta, é acordado entre os envolvidos a data de admissão. Na primeira semana de entrada do colaborador, é remetida a divulgação interna do candidato a todos os colaboradores da Companhia, via e-mail. Com a colaboração do seu capital humano, a DGST prepara um plano de integração para o colaborador admitido, descrito em detalhe na Epígrafe 3.4.2.3.

Findo um ano, o colaborador reúne com a DGST com o propósito de facilitar feedback alusivo ao acompanhamento prestado durante esse período, fornecendo informação fundamental para a melhoria contínua do processo de integração.

O processo de R&S encerra então com a integração do colaborador, que constitui uma responsabilidade incumbida a toda a Companhia:

*“(...) o que impacta na realidade, para a pessoa que é admitida, ou que transita para outro departamento é a forma como é recebida. Fazê-lo sentir-se parte integrante da equipa e que é de facto bem-vindo, é uma tarefa de todos”.*

In Liberty Seguros (2014), p.142

### 3.3. E-recruitment: o site institucional

O site institucional da Liberty Seguros desempenha um papel fulcral no processo de R&S conduzido pela Companhia, dado que na generalidade dos processos se recorre à triagem curricular de candidaturas espontâneas. A base de dados *E-Recruit* é automaticamente alimentada pelas candidaturas provenientes do site, permitindo a filtragem dos candidatos consoante um conjunto de critérios e tendo por base os dados fornecidos por estes.

Através do preenchimento do formulário de recrutamento disponibilizado no site (vd. Anexo V), os candidatos enviam a sua candidatura diretamente para a DGST, sendo esta instantaneamente gravada na base de dados *E-Recruit*. Para submeter a candidatura é necessário facultar os dados pessoais, escolher o tipo de candidatura, seleccionar o grau de habilitações académicas e área de formação, indicar quais as áreas de preferência e anexar o CV e/ou outros documentos relevantes (e.g. certificado de habilitações).

Como supramencionado, o site é utilizado sobretudo para a angariação de candidaturas espontâneas, não havendo um espaço dedicado à divulgação das oportunidades de emprego.

Por forma a compreender a direcção do recrutamento eletrónico da Liberty Seguros face ao mercado, foi efetuada uma análise às páginas de recrutamento nos sites das seguradoras concorrentes apresentadas no Anexo II.

Atentando a generalidade dos sites, deduz-se de imediato que a Zurich exibe o site mais completo. A secção de Recursos Humanos disponibiliza informação sobre as oportunidades de carreira, o que significa trabalhar na Zurich e os programas de estágios promovidos. A Companhia possui igualmente uma plataforma de recrutamento transversal ao Grupo Zurich (vd. Anexo V), onde o candidato tem acesso a todas as ofertas de emprego em aberto, dentro e fora de Portugal. A candidatura a oportunidades de emprego ou o envio de candidaturas espontâneas é feito mediante a criação de uma conta de candidato Zurich. Consoante as preferências indicadas, o candidato fica habilitado a receber regularmente alertas por e-mail. Além disso, é ainda possível recomendar alguém que se considere adequado ao perfil procurado.

O site da Tranquilidade, apesar de não permitir a submissão de candidaturas, é também bastante completo no que refere a disponibilização de informação. A página de recrutamento possuiu uma área de «Questões Frequentes» (vd. Anexo VI), onde é concedida informação sobre o processo de R&S na Tranquilidade, designadamente no que refere a competências e conhecimento técnicos procurados, especificação e duração das fases do processo, bem como os motivos para apostar na Companhia. Adicionalmente, na secção «Desenvolvimento de Pessoas» são apresentadas as oportunidades de carreira, os tipos de formação proporcionada aos colaboradores e os principais benefícios concedidos. Em «Recursos Humanos» são ainda facultados os

contactos do Gabinete de Recrutamento e Integração para esclarecimento de dúvidas e envio de CV.

As páginas de recrutamento das restantes Companhias são bastante idênticas à página da Liberty Seguros, possibilitando a submissão de candidatura através do preenchimento de um formulário.

Destoam os sites da Ocidental Seguros, da Açoreana e da Lusitânia Seguros, dado que não possibilitam a submissão de candidaturas nem divulgam o contato da DRH para envio de CV. Na Açoreana, por exemplo, a forma de contactar a DRH passa pelo preenchimento de um formulário de contacto. Por fim, não foram encontrados quaisquer dados relativos ao recrutamento no site da Lusitânia Seguros.

### **3.4. Formação e desenvolvimento na Liberty Seguros**

A missão da Formação na Liberty Seguros compreende “dar suporte ao Negócio, através do desenvolvimento e consolidação de competências dos seus colaboradores, tornando-os profissionais de excelência em prol do cliente e da melhoria contínua”.<sup>10</sup>

A Formação é uma área na qual a Liberty Seguros tem especial enfoque, sendo considerada uma ferramenta poderosa que sustenta o desenvolvimento de conhecimento e competências adequadas e necessárias para manter a Companhia na vanguarda face à concorrência.<sup>11</sup>

Encarada como um investimento, a Formação é uma ferramenta disponibilizada a todos os colaboradores, tendo em vista a sua evolução contínua em termos de aprendizagem, preparando-os para o presente e para o futuro e melhorando as suas competências técnicas e comportamentais.

#### **3.4.1. Circuito de formação**

O processo de formação na Liberty Seguros é regulado por uma Ordem de Serviço Interna, cujo fluxograma é ilustrado no Anexo VIII. O circuito de formação tem início no levantamento de necessidades de formação, que resulta dos *inputs* da estratégia anual da Companhia, bem como dos processos de Avaliação de Desempenho e de R&S do ano anterior. Adicionalmente cada Direção deverá identificar as suas necessidades de

---

<sup>10</sup> Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2012/13

<sup>11</sup> Fonte: Revista Intra DRH (2011), pág. 25

formação para o ano corrente. Por fim, a DGST reúne-se semestralmente com os Diretores das áreas para validação de todas as necessidades identificadas.

A segunda fase passa pela elaboração do Plano de Formação e aprovação do mesmo junto da Direção Executiva e CEO. Quando aplicável, a DGST efetua previamente uma prospecção ao mercado para análise de fornecedores e previsão de orçamento, procedendo à negociação com os fornecedores selecionados. Assim que é aprovado, o Plano é divulgado a todos os colaboradores através da Intranet.

Na terceira etapa procede-se à organização e realização das ações de formação estipuladas. A logística das ações e gestão das turmas e formadores fica a cargo da DGST, incluindo o controlo da assiduidade e das despesas.

Na etapa final é monitorizada a satisfação das necessidades de formação por colaborador, através da comparação entre as necessidades identificadas e a formação realizada. Além disso, são distribuídos formulários de Avaliação de Satisfação da ação, que visam medir o nível de reação, ou seja, identificar o grau de satisfação e áreas de melhoria, face a uma formação específica. As Avaliações das ações são posteriormente analisadas, sendo elaborado um relatório com os indicadores estatísticos produzidos e as conclusões obtidas.

### **3.4.2. Tipos de formação**

#### **3.4.2.1. Formação interna**

Sempre que a Liberty Seguros possua os recursos adequados para dar resposta às necessidades de formação identificadas, prefere fazê-lo internamente.<sup>12</sup> Procurando alternativas às soluções promovidas por fornecedores externos, que assegurassem o investimento em volume de formação sem implicar aumento dos custos, a Companhia passou a apostar no *know how* dos seus colaboradores para assumirem o papel de formadores.

Neste contexto, surge em 2007 a Academia Liberty, um estabelecimento de ensino interno que proporciona a formação através de vários módulos em diferentes áreas, oferecendo um conjunto de ações que se complementam no que diz respeito ao desenvolvimento de competências técnicas (com especial enfoque no sector segurador),

---

<sup>12</sup> Fonte: Revista Intra DRH (2011), pág. 25



comportamentais, de Gestão e Liderança<sup>13</sup>. Os formandos têm à sua disposição um calendário das ações de formação anuais na Intranet, onde poderão inscrever-se diretamente naquelas que desejarem.

Este projeto permite focar os objectivos da Companhia e responder de forma mais rápida às necessidades específicas de cada colaborador. Proporciona igualmente um sentimento de reconhecimento por parte dos pares, promovendo a coesão de grupo e espírito de equipa entre os colegas, assim como um maior alinhamento e envolvimento entre as diferentes áreas.

Os formadores atenderam o Programa de Formação de Treinadores, no qual adquiriram técnicas, ferramentas e metodologias adequadas ao papel. Porém a transferência de conhecimento e partilha de experiências não fica apenas a seu cargo. É de ressaltar a participação dos Diretores de Topo como formadores moderadores nalgumas ações de formação, que veem partilhar a sua elevada experiência como gestores. Um dos momentos de alto impacto é a presença do CEO em sessões de debate e discussão de ideias.

#### **3.4.2.2. Formação externa**

Quando necessário, a Liberty Seguros recorre a entidades externas para colmatar as necessidades internas identificadas. Este tipo de formação pode estar inserido no seu plano de formação ou ser desenhado à medida para um grupo específico de colaboradores. Evidenciam-se as parcerias com Instituições de Ensino Superior e Escolas Internacionais de Negócio.

#### **3.4.2.3. Formação de Integração**

Todos os novos colaboradores, independentemente do seu local de trabalho, têm preparado para si uma ação de formação na sede, em Lisboa. Durante 3 dias, os recém-admitidos reúnem-se em sala com representantes de cada departamento, com o objetivo de transmitir as práticas diárias da Companhia, bem a sua missão, história, cultura e estratégia organizacional. A cada formando é entregue um saco com lembranças, englobando um dos muitos livros anualmente patrocinados pela Liberty Seguros, alguns materiais e brindes com o logótipo da Companhia (e.g. caderno, caneta, lancheira, carteira, chávena de café), o Relatório de Sustentabilidade em vigor e a última edição da

---

<sup>13</sup> Fonte: Revista Liberty em Ação (2009), nº 20

Revista «Liberty em Ação». É ainda entregue um Passaporte de Integração, a ser devidamente carimbado e coberto de mensagens de boas-vindas de cada um dos formadores.

Com o intuito de facilitar a sua incorporação, a DGST prepara também um plano de formação *on the job* individual, onde cada novo colaborador poderá conhecer os principais interlocutores do seu departamento e aprofundar os processos e circuitos utilizados nas áreas mais relevantes para a sua função.

#### **3.4.2.4. Bolsas de Estudo**

Por forma a promover o reconhecimento e desenvolvimento profissional do seu capital humano através da aquisição de conhecimento, a Liberty Seguros atribui bolsas de estudo para Cursos Superiores de Especialização, Pós-Graduações e Mestrados. Todos os colaboradores podem concorrer, mediante justificação da necessidade e relevância para a função.

#### **3.4.2.5. Team Building**

Anualmente são realizadas ações de fortalecimento do espírito de equipa, por meio de iniciativas que propõem a resolução de problemas, exercitando as capacidades individuais num cenário que apela à participação de toda a equipa. Estas ações têm geralmente a duração de dois dias, ao longo dos quais são proporcionados momentos lúdicos que possibilitam a camaradagem e o reforço dos laços de amizade.

#### **3.4.2.6. Estágios**

A Liberty Seguros promove anualmente o Programa de Estágios, que tem como objetivo integrar jovens recém-licenciados no mercado de trabalho através da aquisição de novas experiências e conhecimentos na atividade seguradora.

O contrato de estágio é remunerado e tem a duração de um ano. Durante este período, e de forma rotativa, estes jovens tem a oportunidade de passar por pelo menos 3 áreas diferentes da Companhia, definidas pela DGST de acordo com as necessidades internas. Ao longo do estágio é efetuado um acompanhamento e *follow up*, havendo a oportunidade dos estagiários se reunirem com a DGST sempre que mudam de área, por forma a partilhar as principais aprendizagens e dificuldades e receber feedback. Este acompanhamento é igualmente concretizado através de reuniões com os orientadores de estágio das áreas por onde os mesmos têm passado.

Além do Programa de Estágios, a Liberty Seguros recebe ainda estágios curriculares de diferentes institutos e universidades e organiza Estágios de Verão para os familiares diretos dos seus colaboradores.

### 3.4.3. Cursos de formação e desenvolvimento criados

Desde 2006, a Liberty Seguros tem lançado diversos programas de desenvolvimento dirigidos a grupos seletivos de colaboradores, que são apresentados resumidamente no quadro seguinte:

**Tabela 3 – Lista de cursos criados**

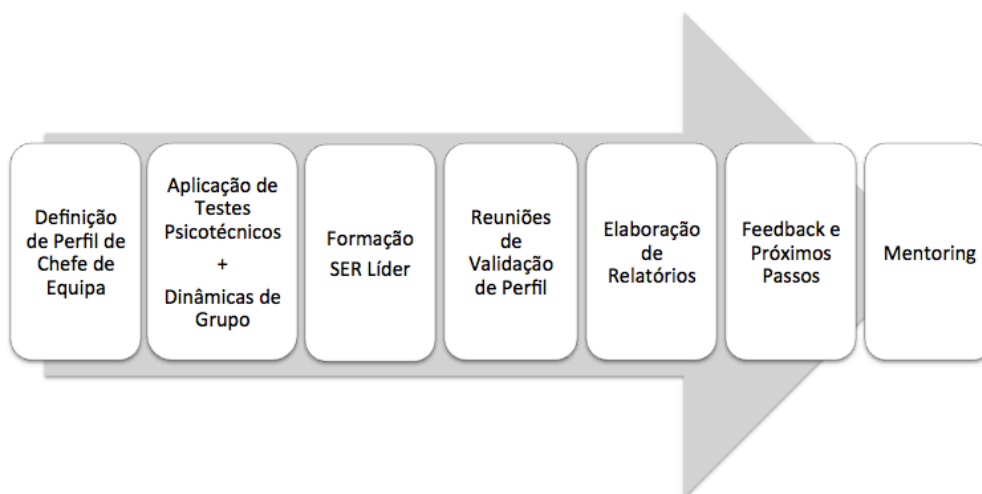
<b>Período</b>	<b>Curso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Destinatários</b>
2006-2007	Na Rota para o Sucesso	Programa importado e adaptado da Liberty Mutual, que proporciona uma visão transversal de todas as áreas de gestão, abrangendo um conjunto de temáticas com implicações ao nível da tomada de decisão e do negócio.	Direção de Topo
2009-2011	<i>Leadership Development Programme</i>	Curso externo, especificamente estruturado para impulsionar as funções que contribuem diretamente para a gestão executiva da Companhia, propondo o equilíbrio entre liderança funcional e inspiracional.	Direção Intermédia
2013-2014	SER Liberty	Curso de ADN da Liberty Seguros, que procura desenvolver uma maior compreensão e alinhamento da missão, cultura, visão estratégica e filosofia da Companhia, visando a criação de uma linguagem comum.	Colaboradores individuais
2015	SER L.I.D.E.R	Curso de formação interno, que proporciona o desenvolvimento e consolidação de competências direcionadas à gestão de pessoas, tais como gestão de talento, comunicação e negociação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, gestão de polaridades, entre outros.	Chefes de Equipa

Fontes: Elaboração própria, adaptado de Relatório de Sustentabilidade 2011, Relatório de Sustentabilidade 2012/13 e Relatório de Contas 2015.

#### 3.4.3.1. Programa de Desenvolvimento de Chefias

Em conformidade com o esquema demonstrado na página seguinte, o Programa de Desenvolvimento de Chefias teve como ponto de partida a Definição do perfil de Chefe de Equipa.

**Figura 4 – Passos do programa de Desenvolvimento de Chefia**



Fonte: Documento interno

Na segunda etapa os colaboradores participaram num *assessment center*, onde realizaram testes psicotécnicos e dinâmicas de grupo. Os testes aplicados constam no quadro abaixo:

**Tabela 4 – Testes aplicados no *assessment center***

Teste	Objetivo
Análise de Perfil Pessoal	Utilizando os domínios da teoria DISC, fornece uma visão precisa do perfil comportamental do colaborador, detalhando os seus pontos fortes e limitações.
Testes de aptidão	Conjunto de testes de aptidão que visam medir a Velocidade Perceptiva, a Precisão e Velocidade Numérica, o Raciocínio, a Memória de Trabalho e a Orientação Espacial.

Fonte: Elaboração própria.

O processo seguiu com uma formação de 4 dias, designada «Ser L.Í.D.E.R. - Implica Desenvolver Equipas e Reconhecê-las», com o intuito de capacitar este grupo de colaboradores para o desenvolvimento e potencialização das suas equipas. O curso contou uma vez mais com os formadores da Academia Liberty, acompanhados pelos Diretores de Topo no papel de formadores moderadores. Como habitual, a presença de destaque foi a do CEO, desta feita na presidência do debate aberto inerente ao módulo «O Papel do Líder».

Toda a formação foi desenvolvida em torno de uma equipa fictícia, criada especialmente para servir de exemplo ao longo da exposição dos módulos, bem como para ser aplicada na resolução dos exercícios. Salienta-se o trabalho dedicado pela DGST à criação dos materiais utilizados no curso, tarefa que ficou inteiramente a seu cargo.

Após a formação, cada colaborador foi entrevistado por um representante da DGST, por forma a validar o perfil pessoal/profissional resultante do *assessment*. Com incidência no perfil identificado, foi posteriormente elaborado um relatório de *assessment* para cada chefe de equipa. O relatório encontra-se dividido em duas partes: na primeira é formada uma abordagem ao perfil do colaborador já validado e na segunda é concretizada uma análise às competências de chefia, apresentando sugestões de desenvolvimento a aprofundar no Plano de Evolução Pessoal (PEP).

Anteriormente à entrega do relatório aos chefes de equipa, foi primeiro exposto a cada Diretor de Topo os resultados gerais dos colaboradores afetos à sua área.

O processo apenas terminará com o acompanhamento e *follow up* através do programa de *Mentoring*, a decorrer nos próximos 1 a 2 anos. Cada chefe de equipa foi emparelhado com um mentor de hierarquia superior, ou seja que ocupe o cargo de Diretor Intermédio ou de Topo, consoante as solicitações feitas.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO**

O sucesso de uma empresa resulta substancialmente do seu capital humano, tornando-se fulcral contratar a pessoa certa para o lugar certo (Newell, 2005; Shih *et al.*, 2005; Breaugh, 2008; Carless, 2009; Ma & Allen, 2009; Cardoso, 2010; Bryson *et al.*, 2013; Torrington *et al.*, 2014; Russell & Brannan, 2016).

A Liberty Seguros reconhece incontestavelmente a importância do processo de R&S, procurando conduzi-lo com máximo rigor, por forma a garantir a seleção do candidato que mais se identifique com a sua cultura e valores.

Antes de se iniciar o processo de R&S, é necessário definir a necessidade de recrutamento (Cardoso, 2010; Torrington *et al.*, 2014), recorrendo à ADF para determinar a função a preencher (Torrington *et al.*, 2014). Na Liberty Seguros, após a determinação das necessidades de recrutamento e abertura dos processos no Mapa correspondente, é validado o perfil a recrutar e os requisitos da função junto da Direção Requerente. Embora a ADF não esteja refletida no fluxograma apresentado no Anexo IV, é uma atividade desenvolvida independentemente, procedendo-se à atualização dos conteúdos consoante surja a necessidade e efetuando-se pontualmente uma revisão completa a todas as funções desempenhadas na Companhia.

Como indicam Camara *et al.* (2013), a vacatura poderá surgir devido à criação de um novo cargo ou à substituição de um colaborador, que tenha terminado o contrato ou sido transferido. A transferência de colaboradores tem por base o recrutamento interno e poderá ocorrer através de movimentação vertical, horizontal ou diagonal (Cardoso, 2010; Almeri *et al.*, 2013). A maioria das empresas prefere recrutar internamente, dando prioridade aos seus colaboradores (Newell, 2005; Torrington *et al.*, 2014; DeVaro, 2016). Na Liberty Seguros é efetivamente privilegiado este tipo de recrutamento, dado que ajuda a manter a motivação dos colaboradores, tal como mencionado por Torrington *et al.* (2014) e DeVaro (2016). Consequentemente, é habitual que, na Liberty Seguros, a vacatura surja devido à transferência de colaboradores, especialmente através de movimentação horizontal. A movimentação é seriamente promovida pela Companhia, que divulga primeiro internamente a grande maioria das vagas.

Como medida de precaução (Torrington *et al.*, 2014), é usual as empresas optarem pelo recrutamento misto (Almeri *et al.*, 2013) e a Liberty Seguros não é exceção. Em simultâneo ao recrutamento interno, a DGST procede geralmente à angariação de

candidaturas externas, realizando uma primeira análise e triagem curricular dos candidatos existentes na base de dados.

No que concerne as fontes de recrutamento externas, a Liberty Seguros utiliza a maioria das fontes identificadas por Cardoso (2010) e Breugh (2013), dando ênfase à base de dados, à publicação de anúncios em universidades e a candidatos referenciados por colaboradores e Diretores da Companhia, indo de encontro aos resultados obtidos por Correia (2002).

O site institucional é considerado por Torrington *et al.*, (2014), o método de recrutamento mais eficaz. Todavia, existem evidências na literatura de uma forte carência de informação útil e credível, tornando-se necessário estudar formas de amplificar a eficácia dos sites (Breugh, 2013).

O site da Liberty Seguros, ainda que seja idêntico à generalidade dos sites das suas principais concorrentes, apresenta lacunas a esse nível. O formulário de candidatura constitui a única área do site destinada aos candidatos, não sendo disponibilizada informação adicional.

O site permite obter um número infindável de candidaturas (Maurer & Liu, 2007; Breugh, 2013; Torrington *et al.*, 2014), muitas das quais provenientes de indivíduos sem qualificações para desempenhar a função (Newell, 2005; Maurer & Cook, 2011; Breugh, 2013; Torrington *et al.*, 2014). Tal poderia ser evitado se fosse disponibilizada informação elucidativa sobre a função (Newell, 2005) e sobre a própria empresa (Breugh, 2013).

Braddy *et al.* (2009) sugerem igualmente a inclusão de testemunhos de colaboradores, informações sobre prémios recebidos, fotografias do ambiente organizacional e descrição das políticas organizacionais, dado que estes elementos transmitem com precisão informações referentes à cultura, dissuadindo pessoas desajustadas a candidatarem-se.

Ponderando agora a atração de candidaturas, além da estética do site (Ployhart, 2006; Thompson *et al.*, 2008), é primordial que o mesmo incorpore informação valiosa, interatividade e vivacidade (Maurer & Liu, 2007). Neste sentido, o site da Liberty Seguros seria mais eficaz se incluísse informações detalhadas sobre as vagas abertas (Maurer & Liu, 2007; Stone *et al.*, 2015), estabelecesse um ambiente simples que permitisse contactar a DGST para esclarecimento de dúvidas relacionadas com o

processo de R&S (Maurer & Liu, 2007; Stone *et al.*, 2015) e publicasse informação audiovisual apelativa (Maurer & Liu, 2007), como por exemplo um vídeo de boas-vindas ao candidato, que demonstrasse o ambiente e cultura organizacionais vividos na Liberty Seguros.

Muitas das informações que tornam a Companhia atrativa enquanto entidade patronal, estão até descritas no Relatório de Sustentabilidade (e.g. benefícios, programas de formação, ações de solidariedade social, entre outras) disponível para consulta no site. No entanto, é crucial que as ferramentas utilizadas para disponibilização de informação no site, além de acessibilidade, possuam usabilidade. Como postula Newell (2005), se bons candidatos não são inicialmente atraídos tal poder não será remediado na fase de seleção.

Um passo futuro e ambicioso neste campo, seria o desenvolvimento de um ambiente complexo que possibilitasse a condução de um processo de pré-seleção eletrónico. A aplicação de testes psicológicos online facilita a elegibilidade dos candidatos (Voicu, 2014) e reduz significativamente o ciclo de recrutamento (Newell, 2005).

Relativamente ao processo de seleção atualmente praticado na Liberty Seguros, a entrevista é o método mais utilizado, como acontece na globalidade das empresas (Correia, 2002; Newell, 2005; Purkiss *et al.*, 2006; Carless, 2009; Ma & Allen, 2009; Macan, 2009; Cardoso, 2010; Torrington *et al.*, 2014). Excepto as indicações previstas na Ordem de Serviço Interna, a DGST não possui um guião estruturado de entrevistas, pelo que se considera que aplica uma metodologia semiestruturada, recomendada por Newell (2005), Ma & Allen (2009) e Macan (2009). No que concerne os testes psicotécnicos, são um método deveras usado na Liberty Seguros, especialmente em casos de pré-seleção, ao contrário do discutido por Cardoso (2010).

O processo de desenho de formação na Liberty Seguros segue os princípios da Abordagem Sistémica à Formação (Silva, 2007), frequentemente referida como ADDIE. Tem início no levantamento de necessidades de formação (Análise), prossegue com a identificação das ações de formação (Projeto), a elaboração do plano de formação (Desenvolvimento), a realização das ações de formação (Implementação) e termina com a avaliação da ação de formação (Avaliação).

No que respeita a formação desenvolvida no contexto empresarial, verifica-se também que a Liberty Seguros investe em todos os tipos de formação identificados por Camara



*et al.* (2013): integração e orientação, técnica funcional, comportamental, *on the job*, desenvolvimento grupal, desenvolvimento pessoal e ações de auto desenvolvimento.

Adicionalmente, tendo como exemplo o Programa de Desenvolvimento de Chefias, verifica-se que a Liberty Seguros aposta no desenvolvimento da liderança, considerado um fator essencial para o sucesso empresarial (Salas ,2012; Kraiger *et al.*, 2015).

Tal como os resultados obtidos por Aragón-Sánchez *et al.* (2003), também na Liberty Seguros se verificou que a formação interna, com recurso a formadores internos, é o tipo de ação com níveis de eficácia e rentabilidade maiores. A Academia Liberty conta quase com uma década de existência.

## CAPÍTULO V: DISCUSSÃO E REFLEXÕES FINAIS

Avaliando a minha experiência de estágio, reconheço que o resultado é bastante positivo e comprova que foi tomada a decisão mais acertada. Optando por esta vertente de TFM, consegui consolidar os conhecimentos académicos e obter experiência prática, designadamente na condução dos processos de R&S e F&D, fortalecendo uma oportunidade futura de entrar no mercado de trabalho na área da GRH.

No decorrer do estágio, tive a oportunidade de participar em vários processos de R&S, aproveitando a vantagem de acompanhar as quatro Gestoras de Talento e, inclusive, a Diretora da DGST, para aprender com as diferentes abordagens e técnicas empregues por cada uma. Dado que a entrevista é uma peça fundamental do processo de R&S, requerendo bastante prática e técnica, considero que foi o ponto do estágio que careceu de mais tempo de ação, facto impossibilitado pela curta duração do estágio. Chamo a atenção para o facto de que, embora tenha participado em múltiplos processos, nem todos foram integralmente seguidos por mim, significando que não acompanhei todas as etapas dos mesmos, incluindo por vezes a fase de entrevistas.

A área que mais me motivou foi, todavia, a área de F&D, sobretudo no desenvolvimento das atividades intrínsecas ao Programa de Desenvolvimento de Chefias. Além do privilégio de assistir à maioria das ações de formação, onde pude aprofundar o meu conhecimento em algumas temáticas na área da GRH, designadamente nos módulos de R&S, Avaliação de Desempenho e Gestão de Talento, também adquiri conhecimentos na avaliação de perfis, mediante o apoio fornecido na elaboração dos relatórios de *assessment* e subsequente avaliação do perfil pessoal dos chefes de equipa.

Dos objetivos de estágio inicialmente propostos (vd. Anexo IX), não foi viável abranger a área de Avaliação de Desempenho, pela impossibilidade de acompanhar a gestão dos processos nas suas diversas fases. As fases de planeamento e *coaching*, referentes ao ano 2015, teriam decorrido nos meses antecedentes à minha entrada na Companhia. Já o término da fase de avaliação coincidiu com a data de fim do estágio, não tendo alcançado o fecho dos objetivos no Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho e a subsequente avaliação da DGST.

Desta forma, a principal limitação ao nível da experiência de estágio e do próprio TFM prende-se com a curta duração do estágio e o período de execução do mesmo. Por outro

lado, creio que o presente relatório se destaca, não pelos temas abordados, mas pela apresentação e discussão das práticas aplicadas por uma empresa de mérito reconhecido e academicamente pouco estudada. Adicionalmente, é efetuada uma abordagem peculiar ao recrutamento eletrónico, por intermédio de uma análise à eficácia dos sites institucionais, incidindo na disponibilização de informações cruciais por forma a dissuadir candidaturas indesejadas e atrair os candidatos com maior potencial.

No que refere à experiência pessoal, fui verdadeiramente surpreendida e deslumbrada por um espírito de equipa e cultura organizacional excecionais. O edifício onde está sediada a Companhia alberga várias empresas, porém, numa simples viagem de elevador, é perfeitamente perceptível quem pertence à Liberty Seguros apenas pela maneira de estar, comum a todos os colaboradores. Os "bons dias", "até já" e cavalheirismo, são apenas alguns dos gestos que, embora simples, estão tão vinculados na cultura da Liberty Seguros, que se tornam instantaneamente copiados por cada novo membro da Companhia.

A proximidade com as chefias, incluindo Diretores de Topo, e a disponibilidade das mesmas, foi uma das características que mais me fascinou. A curiosidade em conhecer-me, perceber o meu papel ali e o percurso que tinha percorrido até então, não foram travados pela função de estagiária ou pela curta permanência na Companhia.

A minha solicitação para estagiar na DGST foi aceite com bastante receptividade, ainda que não existisse a necessidade de recrutar alguém para a área. Não obstante, as competências demonstradas ao longo do estágio levaram a que fosse convidada a integrar outra área da Companhia, absolutamente distinta e desconhecida para mim, numa verdadeira aposta e desafio encarados por ambas as partes. O meu exemplo Liberty Seguros ilustra a dedicação no desenvolvimento e fomentação do seu capital humano, através da aposta no recrutamento interno e na formação dos seus colaboradores.

Finalizando, não só considero que a opção de efetuar um estágio foi a correta, como também calculo que a escolha da empresa não poderia ter sido mais acertada. Na Liberty Seguros os estágios são encarados como oportunidades de aprendizagem enriquecedoras, havendo uma constante preocupação em impulsionar o futuro dos jovens e constituir uma mais-valia no seu percurso profissional e pessoal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeri, T. M., Martins, K. R., Paula, D. & Paiva, S. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Educação, Cultura e Comunicação*, 4, pp. 77-94.
- Alves, I. (2006). Novos Estudos Psicométricos do Teste D70. *Avaliação Psicológica*, 5(2), pp. 251-253.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009) Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *The Annual Review of Psychology*, 60, pp. 451-474.
- Aragón-Sánchez, A. Barba-Aragón, I. & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp. 956-980.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-46.
- Baxall, P., & Burch, G. (2007). Education for a career in human resource management. *Human Resources Magazine*, 12(4), pp. 30-31.
- Braddy, P.W., Meade, A.W., Michael, J.J. & Fleenor, J.W. (2009). Internet recruiting: Effects of website content features on viewers' perceptions of organizational culture. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), pp. 19-34.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), pp. 103-118.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, pp. 389-416.
- Bryson, J., James, S. & Keep, E. (2013). Recruitment and selection. In Bach, S. & Edwards, M. (Eds). *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*, 5<sup>a</sup> Ed. Chichester: John Willey and Sons, Inc., pp. 125-149.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6<sup>a</sup>ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Camps, J. & Luna-Arocas, R. (2012). A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. *British Journal of Management* 23, pp. 1-12.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*, 7ª ed. Lisboa: Lidel.
- Carless, S. A. (2009). Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), pp. 2517-2532.
- Chevalier, R. (2011). WHEN DID ADDIE BECOME addie? *Performance Improvement*, 50(6), pp. 10-14.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 205-215.
- Correia, A. (2002). As práticas de recrutamento e seleção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(1), pp. 42-54.
- Cowell, C., Hopkins, P. C., McWhorter, R. & Jorden, D. L. (2006). Alternative training models. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), pp. 460-475.
- DeVaro, J. (2016). Internal Hiring or External Recruitment? *IZA World of Labor*, 237, pp. 1-10.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., Ranjan, R. & Singh, P. (2012). Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. *Industrial and Commercial Training*, 44 (4), pp. 194-202.
- Grohmann, A. & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: Development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17(2), pp. 135-155.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), pp. 99-116.
- Howardson, G.N. & Behrend, T.S. (2014). Using the internet to recruit employees: Comparing the effects of usability expectations and objective technological characteristics on internet recruitment outcomes. *Computers in Human Behavior*, 31(1), pp. 334-342.

*Intra Director de Recursos Humanos* (2011). A Formação como investimento no capital intelectual das organizações, 17(3), pp. 24-27.

Klotz, A. C., Veiga, S. P. M., Buckley, M. R. & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, pp. 104-119.

Kraiger, K. & Cavanagh, T. M. (2015). Training and Personal Development. In Kraiger, K., Passmore, J., Santos, N.R. dos & Malvezzi, S. (Eds). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development and performance improvement*, 1<sup>a</sup> Ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, pp. 227-246.

Ma, R. & Allen, D. G. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resources Management Review*, 19(4), pp. 334-346.

Maurer, S. D. & Cook, D. P. (2011). Using company web sites to e-recruit qualified applicants: A job marketing based review of theory-based research. *Computers in Human Behavior*, 27(1), pp. 106-117.

Maurer, S. D. & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50(4), pp. 305-314.

Mayfield, M. (2011). Creating training and development programs: using the ADDIE method. *Development and Learning in Organizations*, 25(3), pp. 19-22.

Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. In: Bach, S., (Ed.) *Managing Human Resources*, 4<sup>a</sup> Ed. Oxford: Blackwell, pp. 115-147.

Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*, 5<sup>a</sup> Ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin

Peregrin, T. (2014). Competency-based hiring: The key to recruiting and retaining successful employees. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 114(9), pp. 1330-1339.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), pp. 868-897.

Rosetti, M., Rabelo, I., Leme, I., Pacanaro, S. & Güntert, I. (2009). Evidências da validade das Matrizes Progressivas Avançadas de Raven em universitários. *Psico-USF*, 14(2), pp. 177-184.

- Russell, S. & Brannan, M. J. (2016). “Getting the right people on the bus” recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), pp. 1-11.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), pp. 74–102.
- Shih, H. S., Huang, L. C. & Shyur, H. J. (2005). Recruitment and selection processes through an effective GDSS. *Computers and Mathematics with Applications*, 50(10-12), pp. 1543–1558.
- Silva, A. F. da (2007). Manual do Formando - Conceção de Formação em Contexto Real de Trabalho com Recurso a Ferramentas Avançadas. Lisboa: Delta Consultores e Perfil.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), pp. 87-99.
- Stone, D. L. & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 139-145.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 216-231.
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F. & Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*, 23(1), pp. 50-70.
- Thompson, L.F., Braddy, P.W. & Wuensch, K.L. (2008). E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, 24(5), pp. 2384-2398.
- Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19(3), pp. 169-187.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*, 9<sup>a</sup> Ed. London: FT Prentice Hall.

Velciu, M. (2014). Training for Changing Times. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, pp. 220-224.

Vergilio, M. E. & Vanalle, R. M. (2006). Perfil comportamental do executivo: um estudo exploratório. *GESPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 1(3), pp. 147-154.

Visa, A., Einolander, J. & Vanharanta, H. (2015). New Tools to Help in the Recruitment Process. *Procedia Manufacturing*, 3, pp. 653-659.

Voicu, M-C. (2014). Using Online Questionnaires in the Employee Recruitment Activity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, pp. 34-42.

Weiskopf, R. & Munro, I. (2011). Management of human capital: discipline, security and controlled circulation in HRM. *Organization*, 19(6), pp. 685-702.

## Webgrafia consultada

Ageas: [www.ageas.pt/sobre-a-ageas/bem-vindo-a-ageas/junte-se-a-nos](http://www.ageas.pt/sobre-a-ageas/bem-vindo-a-ageas/junte-se-a-nos) [consultado a 1 de Junho de 2016]

ASF: [www.asf.pt/NR/exeres/A6E856FF-AD45-40DD-83C7-8614A910D835.htm](http://www.asf.pt/NR/exeres/A6E856FF-AD45-40DD-83C7-8614A910D835.htm) [consultado a 15 de Maio de 2016]

Allianz: [www.allianz.pt/conheca-allianz/recrutamento](http://www.allianz.pt/conheca-allianz/recrutamento) [consultado a 1 de Junho de 2016]

Açoreana: [www.acoreanaseguros.pt/](http://www.acoreanaseguros.pt/) [consultado a 1 de Junho de 2016]

Fidelidade: [www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/Paginas/Junte-se-a-nos.aspx](http://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/Paginas/Junte-se-a-nos.aspx) [consultado a 1 de Junho de 2016]

Generali: [www.generali.pt/generali\\_pt/emprego/emprego.html](http://www.generali.pt/generali_pt/emprego/emprego.html) [consultado a 1 de Junho de 2016]

Liberty Mutual Group: <https://www.libertymutualgroup.com/about-lm/about-liberty-mutual/culture-and-values/our-history> [consultado a 1 de Abril de 2016]

Liberty Seguros: [www.libertyseguros.pt/pt/www/Home/A-Liberty-Seguros/Recursos-Humanos/Formulario-de-candidatura/Conteudo/tabid/44](http://www.libertyseguros.pt/pt/www/Home/A-Liberty-Seguros/Recursos-Humanos/Formulario-de-candidatura/Conteudo/tabid/44) [consultado a 1 de Junho de 2016]



Lusitania: [www.lusitania.pt/](http://www.lusitania.pt/) [consultado a 1 de Junho de 2016]

Mapfre: [www.mapfre.pt/seguros-pt/sobre-mapfre-portugal/candidaturas/](http://www.mapfre.pt/seguros-pt/sobre-mapfre-portugal/candidaturas/) [consultado a 1 de Junho de 2016]

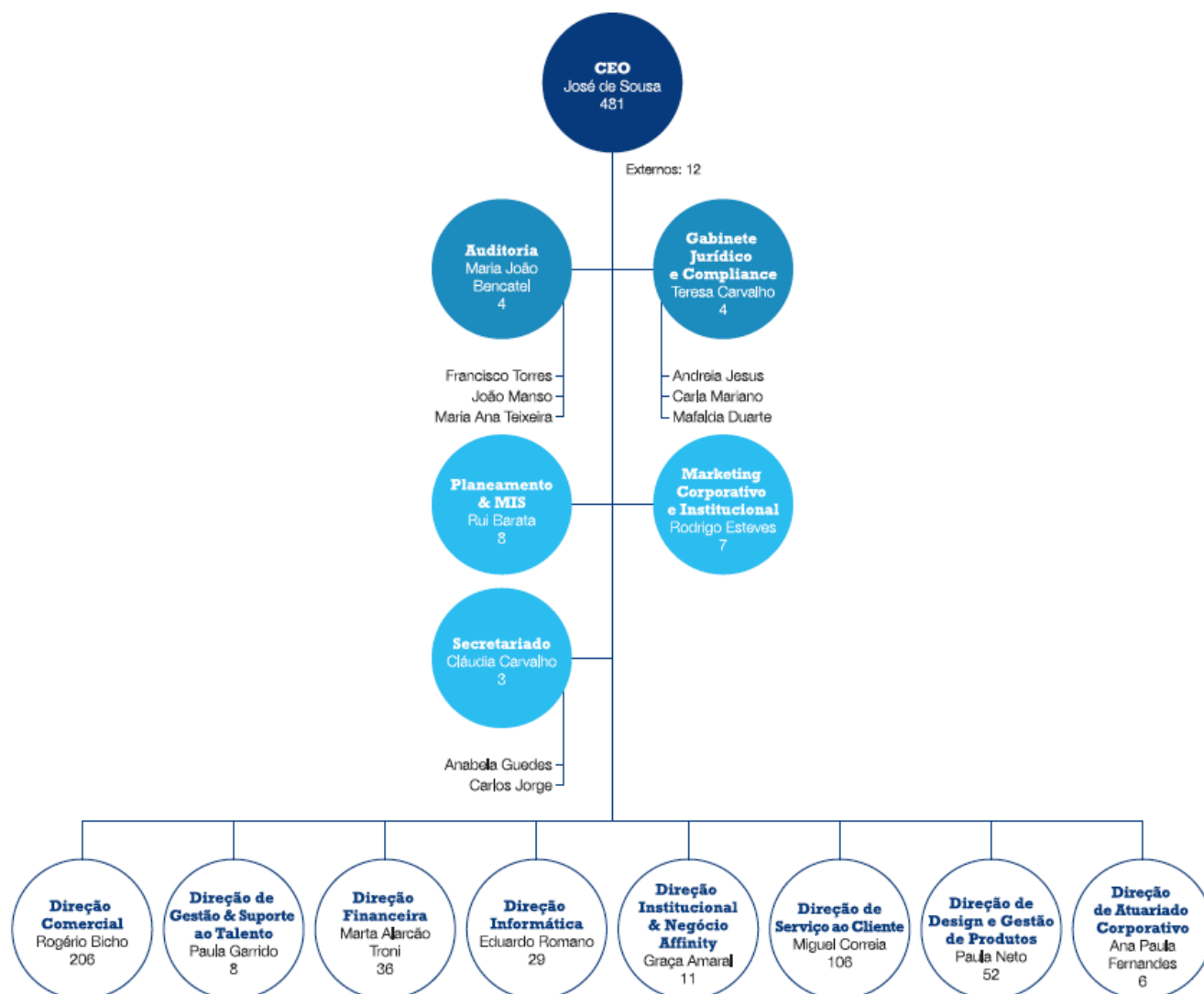
Ocidental: [www.ocidental.pt/apoio-ao-cliente/contactos/gerais/](http://www.ocidental.pt/apoio-ao-cliente/contactos/gerais/) [consultado a 1 de Junho de 2016]

Tranquilidade: [www.tranquilidade.pt/pt/cstinter253](http://www.tranquilidade.pt/pt/cstinter253) [consultado a 1 de Junho de 2016]

Zurich: [www.zurich.com/portugal/zurich/carreira/recrutamento/](http://www.zurich.com/portugal/zurich/carreira/recrutamento/) [consultado a 1 de Junho de 2016]

## ANEXOS

### Anexo I – Organograma da Liberty Seguros



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012/13.

## Anexo II – Ranking das Seguradoras Não Vida com Atividade em Portugal

	2015**	2014	Taxa de crescimento	Quota de Mercado
u.m.: milhões de euros				
<b>Total Geral</b>	<b>3 990,37</b>	<b>3 848,66</b>	<b>3,7%</b>	<b>100,0%</b>
1º Fidelidade	997,08	934,83	6,7%	25,0%
2º Allianz	338,92	317,73	6,7%	8,5%
3º Tranquilidade	320,29	319,08	0,4%	8,0%
4º Açoreana	274,56	265,61	3,4%	6,9%
5º Ocidental Seguros	259,36	238,51	8,7%	6,5%
6º Liberty	250,85	244,42	2,6%	6,3%
7º AXA Seguros	247,99	283,06	-12,4%	6,2%
8º Zurich Insurance PLC	238,32	233,26	2,2%	6,0%
9º Lusitania Seguros	184,80	175,23	5,5%	4,6%
10º Generali	129,97	132,99	-2,3%	3,3%
11º Mapfre Gerais	100,00	91,96	8,7%	2,5%

Fonte: Website da ASF.

### **Anexo III – Atividades desenvolvidas no estágio**

#### **Recrutamento e seleção**

- Contacto com universidades e publicação de anúncios de recrutamento nas respetivas plataformas de recrutamento;
- Pesquisa de candidatos na aplicação *E-recruit*, a base de dados da DGST;
- Participação na análise e triagem curricular dos candidatos;
- Aplicação e cotação de testes psicotécnicos;
- Acompanhamento das entrevistas de seleção;
- Comunicação aos candidatos do estado do processo;
- Digitalização e registo dos processos de recrutamento na aplicação interna de RH;
- Escrita e envio da divulgação de entrada do candidato selecionado.

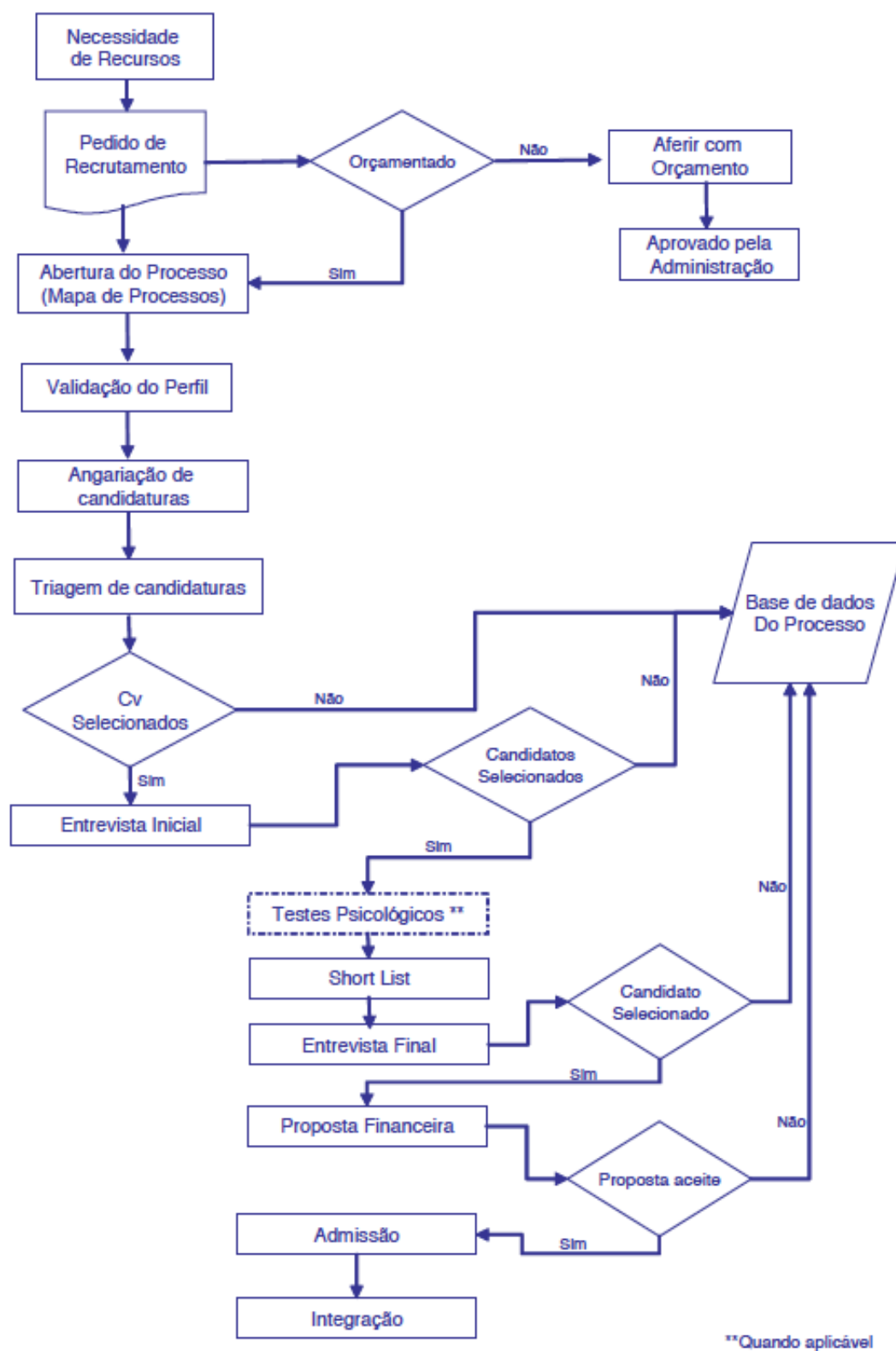
#### **Formação e Desenvolvimento**

- Organização da formação de integração, desde a preparação dos passaportes e dos brindes de boas-vindas, à recolha e distribuição do material necessário e preparação da sala de reuniões;
- Elaboração do relatório de Avaliação da Satisfação da formação de integração;
- Apoio na definição do percurso de integração do novo colaborador, incluindo formação comportamental e formação *on the job*;
- Acompanhamento das reuniões de *follow-up* e de avaliação dos estagiários, bem como das reuniões de admissão de um ano, registando análise e apreciação das mesmas.
- Participação nas reuniões com os Diretores das áreas para levantamento de necessidades de formação;
- Suporte à faturação das despesas de formação;
- Acompanhamento do Programa de Desenvolvimento de Chefias:
  - Participação na reunião de alinhamento das ações de formação «Ser L.Í.D.E.R.»

- Preparação do material para as ações de formação, nomeadamente organização dos dossiers dos formandos e apoio na revisão dos slides de apresentação;
- Preparação da sala de formação no Hotel H10, no que concerne a disposição das mesas, a decoração do espaço, a distribuição dos grupos de trabalho e a instalação dos equipamentos audiovisuais;
- Acompanhamento das ações de formação, prestando apoio nas operações de logística;
- Cotação dos testes aplicados no *assessment center*;
- Colaboração na elaboração dos relatórios de *assessment*;
- Elaboração dos slides de apresentação dos resultados dos relatórios de cada área aos respetivos Diretores.


Fonte: Elaboração própria.

## Anexo IV - Fluxograma do processo de Recrutamento e Seleção na Liberty Seguros



Fonte: Ordem de Serviço Interna.

## Anexo V – Formulário de candidatura no site da Liberty Seguros



**ÁREA DE CLIENTE**

Email  [Entrar >](#)

[Fale connosco](#)

[808 243 000](#)  
+351 213 124 300  
[Horário e Custo >](#)

[clique aqui >](#)

**PARTICULARES**

**EMPRESAS**

**ACIDENTES**

**A LIBERTY SEGUROS**

**SER LIBERTY**

**SALA DE IMPRENSA**

**CONTACTOS**

Informação legal

Institucional

**Recursos Humanos**

[Código de Ética](#)

**Formulário de candidatura**


[Fundo de Pensões](#)

[Liberty Mutual Group](#)

**REDE DE AGENTES**

Nome

[Pesquisar >](#)



A Liberty Seguros > Recursos Humanos > Formulário de candidatura

### FORMULÁRIO DE CANDIDATURA

Preencha o formulário abaixo anexando o seu curriculum vitae.

Tipo de Candidatura

Nome

Código postal

Telefone

E-Mail

Data de nascimento

Habilitações académicas

Area de Formação

☐ Actuariado
 ☐ Comercial
 ☐ Jurídico
 ☐ Secretariado
 ☐ Técnica

☐ Administrativa
 ☐ Financeira
 ☐ Marketing
 ☐ Sinistros
 ☐ Vida

☐ Auditoria
 ☐ Informática
 ☐ Recursos Humanos

Apresente resumidamente as razões da sua candidatura e outras informações que considere relevantes

Possui experiência na actividade seguradora
 ☐ Sim ☐ Não


Upload de ficheiro com CV completo
  No file selected.  
(ficheiro pdf ou doc)

**SUBMETTER CANDIDATURA**

Todos os dados fornecidos neste formulário de candidatura serão tratados com o máximo sigilo e confidencialidade, não sendo usados para outros efeitos que não o de recrutamento.

Fonte: Website da Liberty Seguros.

## Anexo VI – Plataforma de recrutamento da Zurich

**Zurich Insurance Group**

Bem-vindo. Você está conectado. | [Minhas Preferências](#) Sa

Pesquisa de Emprego

A minha página

[Pesquisa básica](#) | [Pesquisa avançada](#) | [Empregos que se enquadram no meu perfil](#) | [Todos as Vagas](#)

**Pesquisa básica de emprego**

Vagas disponíveis em:  
Português (Brasil) (9)

**Critério de Pesquisa**

Mostrar Critérios de Pesquisa |  
Guardar esta pesquisa

Mostrar Critérios

Limpar

RSS

f

**Resultados da Pesquisa (9 vagas encontradas)**

Resultados por página  
10



Classificar por  
Data de Publicação do Anúncio (Ordem Decrescente)

**Zurich Global Job Template PT** -Full-time  
Irlanda  
Anúncio de Emprego:22/06/2016-ID da Requisição 160005SH  
[Candidatar-se](#) | [SHARE](#) | [f](#) | [e](#)

**Zurich Global Job Template PT** -Full-time  
Irlanda-Leinster-Dublin  
Anúncio de Emprego:03/06/2016-ID da Requisição 1600055A  
[Candidatar-se](#) | [SHARE](#) | [f](#) | [e](#)

**Zurich Global Job Template PT** -Full-time  
Irlanda  
Anúncio de Emprego:02/06/2016-ID da Requisição 16000543  
[Candidatar-se](#) | [SHARE](#) | [f](#) | [e](#)

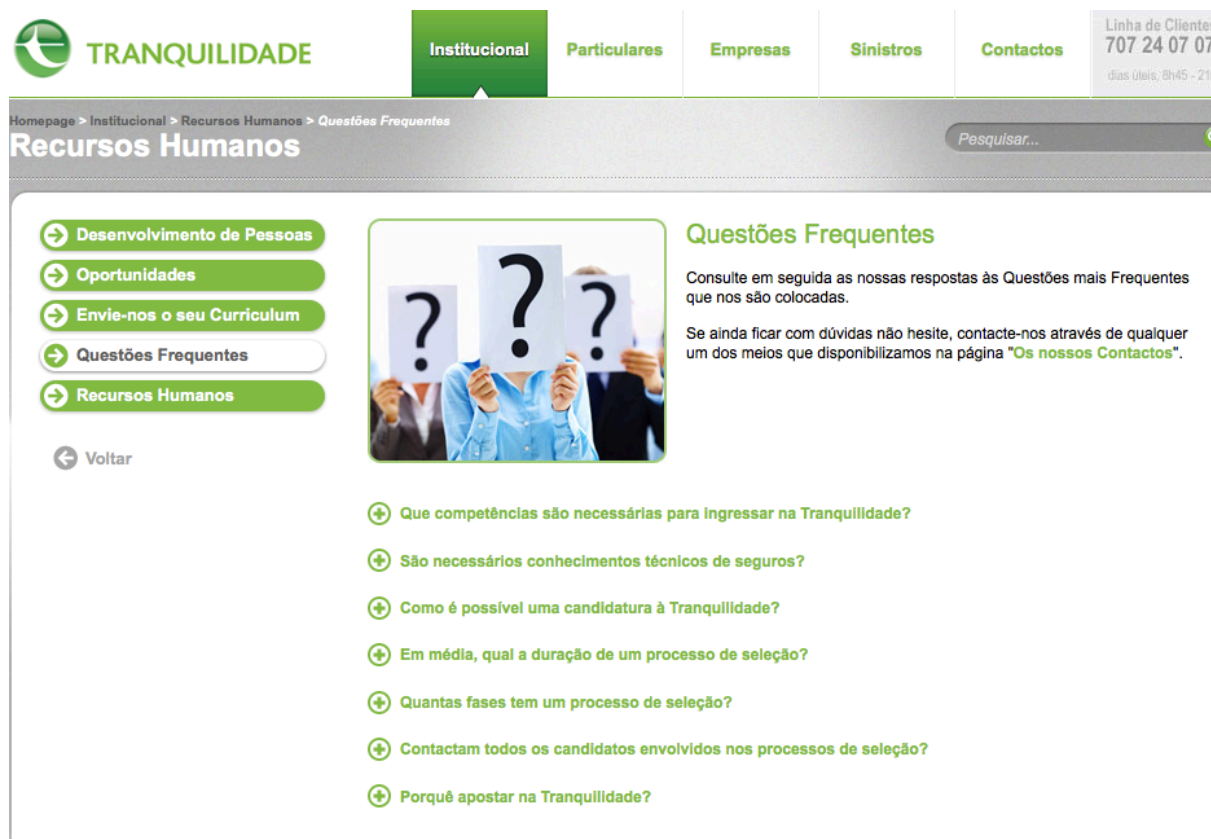
**Perfil do Candidato**  
Dedique algum tempo para  
criar ou modificar o seu perfil  
de emprego e indicar as suas  
preferências de emprego caso  
surjam futuras vagas que  
correspondam aos seus  
interesses.  
[Iniciar o meu perfil](#)

**Legenda dos ícones**  
[Mais Informações](#)  
 Candidatura não  
concluída  
 Candidatura enviada

Fonte: Website da Zurich.



## Anexo VII – Página de recrutamento da Tranquilidade



**TRANQUILIDADE**

**Institucional** Particulares Empresas Sinistros Contactos

Linha de Clientes  
707 24 07 07  
dias úteis, 8h45 - 21h

Homepage > Institucional > Recursos Humanos > Questões Frequentes

# Recursos Humanos

Pesquisar...

→ Desenvolvimento de Pessoas

→ Oportunidades

→ Envie-nos o seu Curriculum

→ Questões Frequentes

→ Recursos Humanos

← Voltar

## Questões Frequentes

Consulte em seguida as nossas respostas às Questões mais Frequentes que nos são colocadas.

Se ainda ficar com dúvidas não hesite, contacte-nos através de qualquer um dos meios que disponibilizamos na página "**Os nossos Contactos**".

⊕ Que competências são necessárias para ingressar na Tranquilidade?

⊕ São necessários conhecimentos técnicos de seguros?

⊕ Como é possível uma candidatura à Tranquilidade?

⊕ Em média, qual a duração de um processo de seleção?

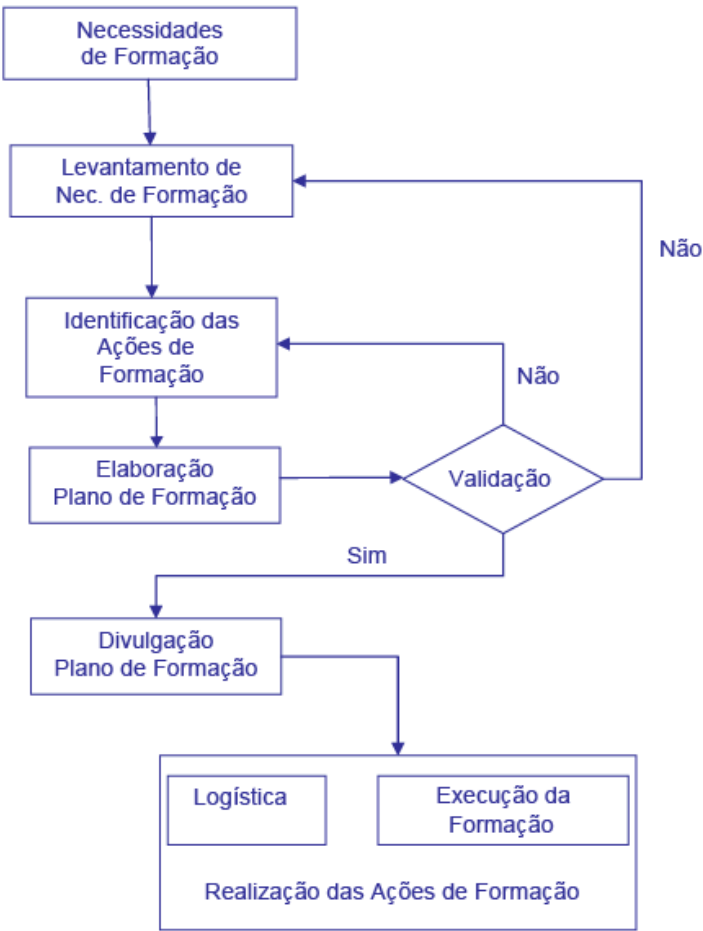
⊕ Quantas fases tem um processo de seleção?

⊕ Contactam todos os candidatos envolvidos nos processos de seleção?

⊕ Porquê apostar na Tranquilidade?

Fonte: Website da Tranquilidade.

Anexo VIII – Fluxograma do circuito de Formação na Liberty Seguros



Fonte: Ordem de Serviço Interna.

### **Anexo IX – Plano de estágio**

**Número total de horas:** 400 horas

**Horário laboral:** das 9:00 às 17:00 horas

**Data de início:** 2 de novembro de 2015

**Data de fim:** 25 de janeiro de 2016

#### **Áreas de intervenção e objetivos de estágio:**

- Seleção e Recrutamento
  - Definição de perfis;
  - Preparação e divulgação de anúncios;
  - Pesquisa Base de dados/ Triagem e análise curricular;
  - Participação entrevistas/dinâmicas/aplicação e análise de testes;
  - Escolha do(s) candidato(s);
  - Inserção dos candidatos na Base de dados de recrutamento.
- Formação e Desenvolvimento
  - Participação nos processos de acolhimento e integração dos novos colaboradores;
  - Levantamento de necessidades de formação;
  - Participação no desenvolvimento do plano de formação + orçamento;
  - Gestão do processo de formação (convocatórias, registo de folhas de presença, inserção na aplicação informática da informação dos cursos, registo das avaliações e análise estatística das mesmas com elaboração de relatórios);
  - Participação na elaboração dos manuais com acompanhamento aos formadores.
- Avaliação de desempenho
  - Acompanhamento na gestão dos processos nas respetivas fases de planeamento, *coaching* e avaliação.

Fonte: Elaborado pela DGST.